

Fábio Júnio de Araujo

**A importância da liderança e sua influência no
clima organizacional – um estudo a partir da
percepção dos colaboradores de um Instituto
Federal brasileiro**

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Fábio Júnio de Araujo

**A importância da liderança e sua influência no
clima organizacional – um estudo a partir da
percepção dos colaboradores de um Instituto
Federal brasileiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de MESTRE em EDUCAÇÃO.

Orientação

Professora Doutora Anabela de Barros Pinto Sousa

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

À minha amada esposa, Luciane M. Melo Araujo, pela paciência, pelo carinho, pela cumplicidade, e, sobretudo, por ser minha maior incentivadora.

Ao meu filho Cauã, meu maior tesouro, dádiva de Deus.

Aos meus pais, Walter e Regina, pelo belíssimo exemplo de humildade, simplicidade e amor.

Aos meus irmãos, Márcos, Márcia, Júlio e Júnio, pelo carinho, apoio e repeito.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me ter proporcionado saúde e determinação para que eu pudesse concluir este trabalho.

De modo muito especial à minha esposa, pela paciência, carinho, respeito e, sobretudo, pelo apoio de sempre em todos os momentos da minha vida.

Quero agradecer à Doutora Anabela de Barros Pinto Sousa, por aceitar ser orientadora deste trabalho. Pelo apoio, confiança e pelos conhecimentos científicos transmitidos através de suas considerações.

Aos coordenadores do mestrado em Educação, Dr. Fernando Diogo e Dr. Paulo Delgado, pelo carinho e dedicação demonstrados tanto nas aulas ministradas quanto nas orientações a respeito do curso.

Aos demais professores do curso, o meu respeito e sincero agradecimento.

Aos professores e técnicos administrativos da instituição Federal que aceitaram colaborar no preenchimento dos questionários.

Aos meus familiares, pelo apoio e carinho demonstrados durante o tempo dedicado a este trabalho.

Aos meus amigos que contribuíram direta ou indiretamente para que este trabalho fosse concluído.

A todos a minha eterna gratidão.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar, na perspectiva dos colaboradores de um Instituto Federal (IF) brasileiro, a percepção acerca do modo como se concretiza a liderança desse instituto e sua importância no clima organizacional e funcionamento da instituição. Para isso, foi realizado um estudo de caso em um dos *campi* dessa instituição. Os dados foram recolhidos a partir de um questionário constituído por questões abertas e fechadas, enviado para 44 colaboradores, sendo estes professores e técnicos administrativos. A análise foi feita, considerando-se três categorias estabelecidas a partir dos objetivos centrais propostos no trabalho em consonância com os dados recolhidos: a percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança, ao clima organizacional e à importância da liderança para o funcionamento do IF investigado. Os dados recolhidos permitem afirmar que os colaboradores mostram-se satisfeitos quanto ao clima organizacional da instituição, sentindo-se motivados pelo modo como esta atua. Pode afirmar-se ainda que os colaboradores têm uma percepção bastante satisfatória do tipo de liderança implementada. Todavia, apontam que este modo de liderança não tem conseguido promover uma boa integração da equipe de colaboradores, aspecto que precisa ser melhorado. Conclui-se que a liderança, sob o ponto de vista dos colaboradores da instituição investigada, se caracteriza como democrática por agir com menor controle e maior flexibilidade no relacionamento com eles. Conclui-se ainda, que o modo como a liderança atua proporciona um clima positivo e satisfatório, e que desempenha um papel muito importante no funcionamento da instituição.

PALAVRAS-CHAVES: Clima Organizacional; Motivação; Liderança.

ABSTRACT

This paper aimed to investigate, from the perception of Brazilian Federal Institute employees, the leadership style and its importance in the organizational environment and institution function. For that, a case study was carried out in one of the campus of this institution. The data were collected from a questionnaire consisting of open-ended questions and close-ended questions. The questionnaire was sent to 44 employees, as teachers and administrative technicians. The analysis was made considering three categories established from the central objectives proposed in the research, such as: (1) the employees' perception regarding the organizational environment, (2) the style of leadership and, (3) the importance of leadership to the institution development. The data collected allow to sustain that the employees are satisfied with the organizational environment of the institution. They feel motivated by the leader attitudes. It can be affirmed that the employees are satisfied with the type of leadership implemented. However, they point out that this mode of leadership has failed to promote a good integration of the team of employees, it is one aspect that needs to be improved. It is concluded that leadership, from the point of view of the collaborators of the investigated institution, is characterized as democratic by acting with less control and greater flexibility in the relationship with them. It is also concluded that the way in which leadership operates provides a positive and satisfactory environment and plays a very important role in the institution development.

KEYWORDS: Organizational environment. Motivation. Leadership.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	XI
LISTA DE TABELAS	XII
1. INTRODUÇÃO	1
2. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. Liderança	5
2.2. Tipos de Liderança	12
2.3. Desafios de um líder	14
2.4. Características de um líder	22
2.5. Liderança e Motivação	31
2.6. Liderança em Organização Educacional.....	38
2.7. Clima Organizacional.....	45
3. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO	49
3.1. Problema e justificativa.....	49
3.1.1. Problema	49
3.1.2. Justificativa.....	49
3.2. OBJETIVOS.....	51
3.2.1. Objetivo geral.....	51
3.2.2. Objetivos específicos	51
3.3. Procedimentos metodológicos	52
3.3.1. Natureza da pesquisa.....	52
3.3.2. Estudo de caso	53
3.3.3. Local de estudo	53
3.3.4. Participantes	55
3.3.5. Técnicas de recolha de dados	56

3.3.6. Técnicas de tratamento de dados	56
4. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1. Percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança no IF investigado.....	59
4.2. Percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional do IF investigado.....	69
4.3. Percepção dos colaboradores quanto à importância da liderança para o funcionamento da instituição investigada	73
5. CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

IFTM – INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

IF – INSTITUTO FEDERAL

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Qualidade do relacionamento com a liderança da instituição72

Tabela 2: Nível de confiança na atuação da equipe de liderança da instituição
.....72

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema estratégico e de grande importância dentro e fora das organizações. Constitui-se em ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual ele está inserido.

Segundo Ferreira (2013), a liderança procura identificar a satisfação dos funcionários com seus supervisores quanto ao respeito, *feedback*, autonomia e apoio. Para determinar o nível de satisfação, é importante obter dos colaboradores informações que demonstrem a realidade do clima dentro da instituição.

Para Coda (1992), a percepção sobre o clima é um levantamento realizado com os colaboradores para que manifestem seus sentimentos em relação às variáveis que contribuem para a formação do clima organizacional, ou seja, como as pessoas veem o seu ambiente de trabalho.

As organizações atuais necessitam, cada vez mais, de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipes, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor/maior produtividade.

Neste contexto, o estudo dos fatores que interferem na organização, no que tange à relação entre liderança e liderados, é de grande importância tanto no setor privado quanto no setor público. Este trabalho dará ênfase no setor público.

Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa em um dos campi do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), doravante instituição de ensino, cuja missão é ofertar a educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática, e onde o pesquisador exerce suas atividades profissionais e sobre o qual tem conhecimento de sua história, desde a sua implantação.

Os dados para esta pesquisa foram recolhidos a partir de um questionário eletrônico aos 44 colaboradores da instituição, sendo estes professores e técnicos administrativos. Deste total, 30 colaboradores retornaram o questionário devidamente respondido.

Considerando os argumentos mencionados acima, este trabalho estuda a percepção dos colaboradores de uma Instituição de ensino acerca do estilo de liderança dessa instituição e sua influência no clima organizacional e funcionamento.

O estudo proposto justifica-se no momento em que se busca compreender a importância da liderança na coordenação de uma instituição de ensino buscando compreender como tal liderança influencia o clima organizacional, tendo como referência a percepção da equipe de liderados.

No primeiro capítulo apresenta-se uma revisão da literatura, que versa sobre o tema liderança, em que se procura estabelecer os conceitos e características de liderança, bem como discutir o seu papel/influência dentro das organizações, compreender quais são os principais desafios enfrentados pelos líderes dentro das organizações, compreender o conceito de clima organizacional e compreender a relação entre liderança e clima organizacional.

No segundo capítulo, apresentam-se a proposta de estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa do estudo de caso.

No terceiro capítulo, apresenta-se a análise dos dados e discussão dos resultados.

No quarto capítulo, apresentam-se as considerações finais deste trabalho.

Espera-se que os apontamentos deste estudo contribuam para elencar as dimensões para a construção de um ambiente de trabalho organizado, harmonioso e produtivo, contribuindo para a motivação da liderança e equipe de colaboradores, promovendo a satisfação de todos dentro da instituição o que, eventualmente, resultará em melhores resultados da instituição de ensino investigada; e, ao final, propor direcionamentos para que o modo de

liderança e a equipe possam alinhar seus ojetivos e caminharem juntos em prol do desenvolvimento (ou melhoria) da instituição.

2. **CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

2.1. **LIDERANÇA**

Para entender melhor o conceito de liderança, é necessário discutir, primeiramente, a etimologia desse termo. Liderar é uma palavra que vem do inglês “to lead”, e teve seu primeiro registro em 825 d.C. e significa; conduzir, dirigir, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar. Esse conceito tem relação com a palavra “ducere”, do latim, que significa conduzir. Tal palavra influenciou as derivações do termo “to lead”, que mais tarde foi documentado como “leader”, e significa condutor, guiador. A partir daí já se tem a ideia da função, de conduzir e guiar, e na mesma época surge o “leading”, que foi traduzido como “ação de conduzir” (Enciclopédia Mirador Internacional, 1987).

Bem mais tarde, no ano de 1834, surge a palavra “leadership” que remete a função ou posição de guia, de chefe. Na segunda metade do século XIX, o vocábulo “lead” foi inserido na língua portuguesa e nas décadas de 30 e 40 foi integrado à morfologia e adaptado para os seguintes termos: líder, liderança, liderar (Enciclopédia Mirador Internacional, 1987).

A liderança é uma habilidade que está presente nas relações pessoais e estabelece diversos níveis de influência de uma pessoa sobre a outra. É possível encontrar esse processo em diferentes situações e inúmeros ambientes, como por exemplo, no âmbito familiar, na escola, no desporto, dentro do trabalho, nas relações comerciais e políticas. Assim, toda pessoa pode ser considerada um líder em potencial, tendo em vista que, de acordo com a situação, pode influenciar o seu próximo em atitudes, pensamentos e escolhas (Limongi-França; Arellano, 2002, p.259).

Pode-se considerar que a liderança faz parte do processo de gestão, assim, um modelo gerencial só é eficaz quando a liderança é efetiva. Diante disso,

muitos autores discorrem sobre a ideia de liderar como sendo a capacidade em direcionar pessoas à realização de uma atividade, projeto e ação, de modo a influenciá-las a produzir e a estarem motivadas e focadas no alcance das metas propostas. Basicamente, liderança é um poder pessoal dado ao líder, e assim, toda a ação de liderar está focada nele (Chiavenato, 2001; Azevedo & Costa, 2004).

Para Gramigna (2002), liderar consiste em unir experiências e esforços do grupo no sentido de atingir os objetivos da organização. Ela acredita que o exercício da liderança efetiva deve contemplar parcerias e estimular a atuação contínua e consciente, bem como o crescimento da equipe. Deve haver por parte do líder a motivação e a captação dos esforços de todos os integrantes da equipe, dispondo-os como peças-chave do processo e valorizando-os em cada etapa.

Durante (2005) relata que esses conceitos acima citados, embora pareçam equivalentes, revelam diferenças marcantes já que um valoriza o comando, e o outro a equipe. No primeiro, o conceito descrito pelos dois autores se baseia no antigo estilo taylorista de comandar e dirigir pessoas, no segundo, o autor dá a importância ao saber do grupo e à união de esforços para um mesmo objetivo. Este último conceito, segundo Durante (2005), é uma visão muito mais humana da liderança, o qual contempla ações de respeito ao indivíduo e ao seu trabalho.

Para Gaspar e Portásio (2009), o verdadeiro líder preocupa-se com as relações interpessoais, e a figura do líder está pautada em características pessoais como carisma, segurança e respeito, de forma que seja ele um colaborador da organização com vistas ao melhor desempenho da mesma.

Jordão (2004, p.89) descreve que a função do líder é não apenas direcionar a organização, mas também possibilitar o surgimento de outros líderes. Assim, a liderança é, sobretudo, uma forma de influenciar as pessoas e conservar o poder, sendo assim considerado um fenômeno social.

O conceito de liderança é descrito por Bowditch e Buono (2002) da seguinte forma:

[...] “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas através da influência e do poder e são distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual). A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há como liderar sem seguidores”. (p.118)

Assim, compreende-se o conceito de liderança como sendo um processo grupal de influência intencional exercida por um indivíduo (o líder) sobre os seus liderados. É, portanto, um processo de mão-dupla, que precisa, além da atuação do líder, da cooperação das pessoas na assimilação das ações requeridas para que os objetivos finais sejam alcançados (Bennis, 2004, p.29).

Para uma liderança eficaz é necessário que o líder influencie não apenas seus seguidores/liderados, mas também os agentes externos. Essa capacidade de influência consiste para além do poder que detém na forma como o líder vai exercer esse poder frente ao grupo no qual atua. Deste modo, dois conceitos distintos são tratados, o de poder e o de autoridade. O poder é entendido como a capacidade de exercer a influência, já a autoridade consiste da ocupação de determinada posição. Logo, aquele que possui autoridade detém o poder, todavia, os que detêm o poder não possuem, necessariamente, autoridade (Rego; Carvalho, 2002).

Ainda, faz-se necessário considerar que a liderança e o poder são conceitos ligados, porém distintos, quanto à sua ação. O poder é em si a ação de influenciar, já a liderança consiste no exercício efetivo do poder, sendo assim, um fenômeno deste (Silva, 2007).

A fim de compreender melhor o conceito de liderança, psicólogos e pesquisadores tentaram estudar e identificar características pessoais, mentais, culturais e físicas dos líderes e assim, estabeleceu-se a teoria chamada Teoria dos Traços, que subsidiou o entendimento da liderança e do perfil do indivíduo que a detém (Santiago, 2007).

Essa teoria, que compreendeu o início do estudo sistemático sobre liderança, considera que ao indivíduo que possuir determinados traços de

personalidade e caráter é permitida a obtenção do poder. Com isso, imaginou-se ser possível delimitar traços e formas de personalidade que fossem exclusivas de líderes, e que os diferenciava dos demais (Gaspar; Portásio, 2009).

Chiavenato (2001) descreve que “o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que distinguem das demais pessoas”. Tais traços são, principalmente, os relacionados à estrutura física, às habilidades e à personalidade. Ao apresentar um ou mais traços que o difere das outras pessoas ditas comuns, o líder é capaz de influenciar o comportamento das pessoas a sua volta.

Essa teoria predominou até a década de quarenta, quando passou a ser entendida como incompleta, ao não considerar a relação dos/com os subordinados, além disso, nenhuma combinação de traços se mostrou completamente eficaz para distinguir líderes de não líderes. Frente a isso, os estudiosos passaram a analisar comportamentos que fossem determinantes para o sucesso, surgindo assim as Teorias Comportamentais (Santiago, 2007).

A partir daí, a noção de características pessoais exclusivas da personalidade do líder deixam de ser o foco de estudo e sendo, atualmente, o comportamento expressivo do líder que é analisado na ótica principal dos estudiosos. Estudo de Tolfo (2004) tem como base o comportamento dos indivíduos ao longo do exercício da sua liderança, cujos estilos compreendem o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. Basicamente, este estudo pautava-se na maneira como o líder norteia suas ações, no estilo de influenciar pessoas e direcionar a organização. Essa teoria surgiu da Escola das Relações Humanas, no período pós-guerra, e estudava a forma como as ações do líder eram realizadas frente ao grupo para manter seu poder e alcançar suas metas. Assim, entendia-se que os comportamentos inatos do líder poderiam ser aprendidos de forma que aqueles que recebem treinamento adequado poderiam aprender tais comportamentos para serem capazes de executar a liderança, tornando-se assim um líder em potencial (Robbins, 2002).

A teoria comportamental pareceu ser mais completa que a teoria dos traços, porém, a diferença entre elas é que esta fornecia uma lista com modos de exercer a liderança. Assim, definiram-se três estilos diferentes de comportamento do líder sobre os subordinados: o estilo autocrático, o democrático e o liberal (Ramos 2004).

O estilo autocrático é característico de um ambiente repressor, onde todas as decisões são unilaterais e centralizadas na figura do líder, que age impondo seu querer, desconsiderando por completo a voz do subordinado dentro da organização. Ocorre geralmente quando há novos colaboradores¹ na organização, os quais necessitam de ser direcionados e treinados, ou quando os colaboradores não respondem bem a outros estilos de liderança, ou ainda quando um ou mais colaboradores desafiam o líder (Chiavenato, 2003).

No sentido de liderar novos colaboradores ou de reafirmar a autoridade, esse estilo é bastante proveitoso. Contudo, em outras situações parece causar desconforto entre líder e subordinado, tornando o ambiente de trabalho num local tenso e sem motivação, o que causa receio e resistência nos colaboradores, que passarão a ter baixo desempenho e fraca produtividade (Gaspar, Portásio, 2009).

Já o estilo democrático é aquele cujo líder se relaciona mais diretamente e com maior frequência com seus subordinados, agindo com menor controle e maior flexibilidade no relacionamento com eles. O colaborador passa a ter condições favoráveis à sua atuação, trabalhando com orientação, confiança e motivação dada a ele pelo seu líder (Ramos, 2004).

Finalmente, o estilo liberal, conhecido como *laissez-faire* é o contrário do primeiro estilo, já que a participação do líder nas decisões é pequena, e o subordinado tem liberdade absoluta para atuar. Os colaboradores têm liberdade para criar e realizar tarefas, porém, é necessário que tenham

¹ Nesta dissertação, optou-se por utilizar o termo “colaborador” em todo o texto, visto ser este o termo mais utilizado recentemente na literatura da área.

maturidade e responsabilidade, já que geralmente as tarefas devem ser realizadas em um tempo definido (Chiavenato, 2003).

Nesse contexto, a própria equipe impõe metas e objetivos, e trabalha em prol deles sem pressão nem controle de um superior. No estilo liberal o líder dá apenas informações, mas não decide nada, dando assim autonomia à equipe em todos os processos de trabalho (Santiago, 2007).

De um modo geral, a base da liderança, que diferencia um líder, consiste na forma como seu exercício se dá, assim, não há como definir um estilo ideal de liderança. Todos os estilos citados, na prática, podem ser eficazes, de acordo com a situação onde é exercida e com as pessoas envolvidas. O importante é saber qual o estilo que melhor se adequará a determinada circunstância, em determinado momento, os quais requerem diferentes posturas do líder. Assim, a flexibilidade e o bom senso são fundamentais para definir uma boa liderança (Gaspar, Portásio, 2009).

Com o passar do tempo, os pesquisadores começaram a entender que havia dificuldades em isolar traços ou comportamentos que definissem um líder e o diferenciassse do resto das pessoas. Assim, começaram a descrever havia existência de variáveis situacionais que agiriam sobre traços e estilos e eram determinantes para o sucesso da liderança. Com isso, surgiu a Teoria Situacional, que declara que a liderança é contingencial e que cabe ao líder adaptar as suas características e comportamentos as variadas situações (Tolfo, 2004).

Definiram-se, então, variáveis situacionais que se encontram presentes no exercício da liderança. São elas: personalidade e experiência do líder, expectativa dos superiores frente à atuação do líder, comportamento e expectativa dos colaboradores, ações exigidas, modelo organizacional e expectativa dos pares. Na Teoria Situacional busca-se analisar qual dessas variáveis mais influencia o exercício da liderança (Santiago, 2007).

A partir da década de 70, os estudiosos passaram a considerar também as mudanças que ocorrem nas organizações e o modo como estas afetam a execução da liderança. Estabeleceu-se assim a Teoria Transformacional da

Liderança, que aborda as transformações constantes inerentes ao meio organizacional e afirma que um bom líder deve ser capaz de se adaptar a essas mudanças (Burns, 1979, como citado em Tolfo, 2004).

Com base nessa teoria considera-se o perfil do líder como sendo aquele apto a agir de forma flexível frente às diferentes situações, com vista ao futuro. Ele deve ser motivador dos subordinados, e capaz de ensinar e aprender com eles. Assim, além de considerar os fatores externos, o líder deve estabelecer uma relação bastante humana com os subordinados, tratando-os como peça chave dentro da organização, e não mais como indivíduos a espera de uma ordem (Santiago, 2007).

Hoje, sabe-se que além de flexibilidade, competência e motivação, é necessário que haja confiança dentro da atuação do líder. Não há como liderar bem sem que os liderados confiem no seu líder. Assim, este deve ser honesto e íntegro em todas as suas atitudes e ser capaz de se dispor a solucionar problemas dos seus subordinados. Porém, isso só é possível quando há credibilidade e confiança, de uma para com o outro, em todo o processo de liderança. A confiança é fundamental na atuação do líder, pois permite aos subordinados acreditarem em suas ações e metas propostas, com a certeza de que não serão prejudicados. Dessa forma, conquistar a confiança dos subordinados é indispensável para o sucesso da liderança e para o desempenho da organização (Alves, 2013).

A liderança é, para qualquer organização, a chave mais importante em todos os processos, de forma que, sem ela, as organizações seriam confusas, e não desempenharia seu papel com exatidão ou eficiência, teria pessoas desequilibradas, desmotivadas e despreparadas, sem controle nem direção, as quais fariam com que a organização não saísse do lugar, o que é inaceitável frente á competitividade do mercado. Para Ribeiro e Bento (2010) uma organização sem liderança é como “uma orquestra sem o seu maestro”, ou já, um conjunto de pessoas e instrumentos sem funções definidas.

2.2.TIPOS DE LIDERANÇA

Além dos estilos de liderança, a literatura relata alguns tipos específicos de liderança, os quais caracterizam a forma como a ação de liderar é executada.

Assim, tipificam-se: a Liderança Executiva, forma de liderança presente em grandes organizações, na qual o líder tem grande capacidade de organizar e orientar as ações de todo o grupo; a Liderança de Tarefa, na qual o líder tem as suas ações direcionadas a estruturar ideias e montar projetos, e é capaz de solucionar problemas com bastante eficiência; a Liderança Carismática, que está ligada ao campo da religião e das ciências sociais, em que o líder é capaz de manipular e guiar multidões, usando da confiança nele depositada para alcançar seus objetivos; a Liderança Reformista, que se mostra bastante hostil, estando ligada a capacidade do líder em persuadir todos dentro de uma organização e no meio em que vive; a Liderança Coercitiva, que compreende a capacidade de centralização do poder e decisões sobre todos os outros (Hersey; Blanchard, 1986 como citado em Gaspar; Portásio, 2009).

Há também a Liderança Visionária, em que o líder toma o controle da organização e maximiza esforços na construção de projetos e na execução deles. Sua visão vai além do presente, por isso, ele atrai seus seguidores para realizar ações que transformam as organizações, elevando o seu potencial e fazendo delas uma organização de excelência. Ele percebe o contexto de mudança e formula maneiras de se adaptar da melhor forma possível, a fim de continuar na melhor posição. Ele seleciona um alvo específico, para o qual todas as ações serão dirigidas e afirma sua eficiência mostrando estar sempre à frente, em qualquer situação (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

Recentemente, estabeleceu-se o conceito de Liderança Autêntica, que consiste na ação de apoiar e promover características e capacidades positivas, com maior autoconsciência, integridade, equilíbrio e transparência dentro da organização. A relação que o líder autêntico estabelece é pautada na orientação, na integridade e na confiança, priorizando sobre tudo, a dignidade e o crescimento dos liderados (Walumbwa et al., 2008).

Preza-se, nessa liderança, a análise criteriosa de dados e situações antes da tomada de qualquer decisão, a atuação com moral e o comportamento autorregulado, a autenticidade na transmissão de informações e a exposição de sentimentos, e, finalmente, a compreensão de suas limitações e força, dentro daquilo que é possível realizar (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009).

Esse modelo de liderança é fundamental para que o líder seja capaz de enfrentar as adversidades do cenário mundial, o qual exige constantes mudanças da organização que pretende ter sucesso. Com autenticidade o líder é capaz de executar suas ações na base da confiança e do apoio dos seus seguidores a fim de enfrentar todos os desafios que o cercam e afirmar sua posição de destaque (Santos; Tecchio; Fialho, 2014).

Embora haja múltiplos padrões e definições, uma liderança eficaz requer três fatores que são considerados indispensáveis: o apoio, a maturidade do subordinado e a supervisão. O apoio do líder é fundamental para levar seus subordinados a alcançar as metas propostas da melhor forma possível, motivando-os sempre, potencializando assim o seu desempenho. A maturidade do liderado é um fator importante, uma vez que, só com a visão madura ele será capaz de entender os objetivos e metas, e trabalhar no intuito de alcançá-las com prudência, exatidão e rapidez, sem necessidade de comandos repetitivos. Por fim, a supervisão compreende a forma como o líder orienta seus subordinados e quantas vezes ele faz isso, sendo necessária para evitar ociosidades, negligências e, conseqüentemente, queda no desempenho e produtividade (Gaspar; Portásio, 2009).

De uma maneira geral, todo e qualquer tipo de liderança deve comunicar com a parte racional e emocional das pessoas, sejam eles subordinados ou pares externos. Essa comunicação deve ocorrer dentro e fora da organização e se faz necessária ao perfil do líder, que deve ser analisado antes de ser nomeado para tal função a fim de identificar nele quesitos que confirmem sua postura e capacidade de trazer benefícios para a organização e seus subordinados (Ramos, 2004).

2.3.DESAFIOS DE UM LÍDER

Como advento da globalização o cenário econômico, social e organizacional passou a enfrentar diversas modificações estratégicas, de forma intensa, ligadas ao avanço da ciência e tecnologia, ao surgimento de novas profissões, à abertura de mercado e ao fluxo entre países, ao estabelecimento de blocos econômicos e à ideia de desenvolver negócios autossustentáveis (Cunha; Silva, 2010).

Essas mudanças levaram a focar a preocupação, a instabilidade corporativa, com na valorização das pessoas e no empreendedorismo. Nesse contexto, percebeu-se ser necessário o desenvolvimento profissional e cognitivo das pessoas com o intuito de treiná-las para enfrentar todas as mudanças e adversidades a fim de sobreviverem ao mercado competitivo com qualidade, alta produtividade e destaque (Cunha; Silva, 2010).

Neste cenário, as organizações passaram a requerer profissionais multifuncionais, altamente treinados, com visão ampla e de futuro, e que estivessem aptos a propor estratégias que garantissem à organização uma posição privilegiada no mercado. Assim, para atender a todas essas exigências a figura do líder se faz única no sentido de manter a produtividade da organização, o empenho da equipe e de responder às necessidades do mercado (Stoner; Freeman, 1999).

De acordo com Teixeira et al. (2006) ser competitivo não basta, já que as modificações atuais do mundo globalizado exigem que as organizações atuem de forma hipercompetitiva, sendo indispensável ao líder estabelecer ações e estratégias e treinar a equipe para alcançar os melhores resultados ao enfrentar as adversidades do mercado.

O desafio da liderança consiste, portanto, em guiar os seus liderados a trabalharem no desenvolvimento de competências necessárias nesse contexto, e criar, para toda a equipe, condições favoráveis à atuação num meio hipercompetitivo, considerando os objetivos pessoais e da organização com vista a buscar em conjunto o alcance das metas propostas, e treinar a

equipe em estratégias contra as adversidades do mercado (Cunha; Silva, 2010).

Atualmente, o contexto em que as organizações estão inseridas tem sido cada vez mais complexo, com dinâmicas focadas no fluxo internacional e na crescente introdução de tecnologia. Tal contexto tem requerido das organizações maior flexibilidade e ações pautadas na qualidade e rapidez, a fim de que estejam aptas a enfrentar a competitividade. É nesse meio que o papel do líder se apresenta como essencial, já que é o mais preparado para lidar com os desafios impostos pelo mercado (Lima; Patah, 2014).

Frente ao cenário da globalização as organizações estão, cada vez mais, empenhadas no sentido de formar grandes líderes e propor-lhes condições de desenvolverem estratégias psicossociais, e de maximizarem suas capacidades de liderança e gestão de pessoas. Como a globalização transforma as estruturas do mercado e modifica diretamente a vida dos trabalhadores, as organizações têm-se preocupado em buscar pessoas capacitadas e qualificadas para gerirem equipes e levá-las a oferecer produtos e serviços de qualidade na sociedade competitiva. Tal capacidade é característica do líder, que deve estar pronto para agir nesse contexto (Tupinambá, 2012).

O líder deve, então, entender as mudanças e as transformações do mercado e saber da necessidade de enfrentar novos desafios, sem deixar de cumprir seu papel de motivador da equipe. Suas estratégias devem buscar o sucesso da organização, mas, sobretudo, ser pautadas nos princípios éticos e organizacionais, preservando a harmonia no ambiente laboral e valorizando o trabalho dos seus liderados (Oliveira, 2011).

Sendo assim, um grande desafio da liderança é garantir o empenho da equipe e a estabilidade da organização. Todo esse contexto influencia de várias formas a equipe, sendo fundamental que o líder saiba desenvolver estratégias para ter o apoio da gerência, bem como recursos disponíveis para atingir seus objetivos com clareza e agilidade. Suas ações devem estar voltadas não apenas para o sucesso da organização, mas para a valorização e

motivação da equipe, e é nesse momento que se estabelecem grandes desafios em sua atuação (Rodrigues, 2010).

O líder tem como desafio entender e escolher a melhor forma de liderar. Dentre os vários estilos de liderança possíveis, ele deve ter consciência e optar o melhor para sua equipe e também para a organização. De forma geral, o melhor estilo de liderança será sempre o que considera a equipe não como um objeto, mas como pessoas dispostas a trabalhar em prol do crescimento da organização, e o que leva essa equipe a desenvolver suas melhores habilidades. Essa capacidade de escolha e atuação é o que diferencia o bom líder e o que o mantém em posição de destaque no meio em que está inserido (Gaspar; Portásio, 2009).

Outro ponto importante a frisar é que, em vista das constantes transformações no mundo hoje, o líder tem enfrentado desafios para manter sua autoridade e seu espaço. Nesse contexto de mudanças alguns fatores precisam ser enfrentados a fim de que ele esteja à frente dos demais, na posição que lhe cabe. Tais fatores são: acesso à informação, à tecnologia, qualificação profissional e competências comportamentais (Chiavenato, 2008).

A informação hoje está cada vez mais acessível e difundida. Qualquer indivíduo pode, com uma simples pesquisa nos inúmeros dispositivos eletrônicos existentes, conectados à grande rede virtual, adquirir informações e conhecimentos sobre diversas situações. Assim, é importante que o líder use isso a seu favor, promovendo integração, transmissão de conhecimento e troca de experiências, para que haja integração e cooperação dos seus liderados, e não competição entre eles. A tecnologia também está em constante expansão e é necessário que o líder busque se atualizar para fazer uso de todo potencial tecnológico em benefício da sua organização (Ceccon, 2007).

A qualificação profissional também é um fator importante, pois o líder precisa procurar qualificar-se cada vez mais, a fim de não perder sua posição e de ter mais e mais habilidades para saber como atuar com sua equipe. Além

disso, é necessário permitir que a equipe trabalhe suas habilidades comportamentais. O líder deve, então, incentivar esse desenvolvimento a fim de que toda a equipe cresça e explore ao máximo seu potencial (Ceccon, 2007).

Para Maxwell (2008), liderar é uma ação feita de dentro para fora, ou seja, para ser um líder é necessário primeiro conhecer-se, para depois agir sobre o outro. Este também é um grande desafio do líder, já que para convencer o outro é preciso antes conhecer-se a si mesmo e convencer-se das suas capacidades e competências. É necessário que o líder, antes de liderar sua equipe, lidere a si mesmo, adequando-se às mudanças, agindo com rapidez e sabedoria, tomando decisões honestas, demonstrando seus conhecimentos, buscando aprender e qualificar-se cada vez mais e principalmente, acreditando-se do seu potencial e capacidade de enfrentar adversidades na sua liderança.

Dentro de uma organização, a iniciativa da equipe é fundamental para que todo o processo aconteça de forma eficaz, sem ociosidade ou negligências. Para isso, é necessário que a equipe tenha atitude frente às atividades de produção ou a qualquer outra situação que envolva suas funções. Contudo, muitas organizações têm dificuldades em relação à atitude da equipe, isso porque é possível ensinar tarefas e passar informações, mas ensinar a pessoa a ter atitude é um grande desafio que deve ser enfrentado pelo líder.

Assim, este deve criar condições favoráveis à equipe, motivando-a e instruindo-a da melhor maneira para despertar em cada membro o espírito de atitude frente ao trabalho e a todas as tarefas que lhes envolvam dentro de uma organização (Ceccon, 2007).

Outro grande desafio do líder é a existência de conflitos na equipe. Vários fatores contribuem para ocorrência de conflitos que influenciam o bom funcionamento da organização. Alguns deles são: metas pouco claras, indefinições de papéis, falta de confiança, liderança ineficiente, conflito de personalidade, abuso de poder, sobrecarga de atividades e insuficiência de informações. Para resolver o conflito, a primeira coisa a se fazer é admitir que

ele existe e que está influenciando negativamente a atuação da equipe (Macêdo et al., 2007).

O líder, portanto, deve saber gerenciar esses conflitos com atitudes proativas e imparciais, tendo em mente de que não é resultado de sua ação fracassada ou da equipe, mas trata-se de exposição de diferenças comuns nas relações interpessoais. Com isso, o líder deve ver o conflito como um meio de mudança, seja pessoal ou coletiva, mas que demonstra o problema e desperta o interesse em solucioná-lo, fazendo com que a equipe não fique estagnada no processo produtivo (Macêdo et al., 2007).

A variável “tempo” é outro grande desafio da liderança de pessoas. As mudanças atuais do mercado são velozes e frequentes, logo, para enfrentar as mudanças a todo tempo é necessário preparar as pessoas e adequá-las a essas transformações. Nesse sentido o líder deve conhecer o momento em que a organização se encontra, e criar estratégias para garantir que a equipe esteja apta às mudanças a fim de preservar a segurança da organização (Campello, 2011).

Para Gainza (2011), um desafio importante na atuação do líder é evitar cometer erros muito comuns e que afetam o desempenho da organização. Entre eles, ter atitude impositiva de forma a não aceitar ideias e sugestões do grupo é um risco para sua atuação, pois impede a confiança e o crescimento da equipe. Demonstrar saber mais e ser autossuficiente é também outro erro, que contribui para que a equipe se sinta inferior e desmotivada. Bloquear potenciais elementos da equipe e impedir que o outro cresça com medo de perder sua posição é um desperdício e um risco que pode levar ao insucesso da liderança.

Além disso, buscar sua própria glória e esquecer o empenho da equipe pode, no futuro, levar ao fracasso da gestão. A ideia de superioridade também é vilã e pode torná-lo incapaz de enxergar os próprios erros, afetando assim toda a organização. A falta de confiança na equipe, a centralização do poder e o medo de delegar funções é um erro comum, que desmotiva a equipe e faz com que o líder trabalhe sozinho, contribuindo para

seu fracasso. Não informar a equipe sobre regras, atividades, metas, planos e resultados acabam por levar à perda da liderança. E ainda, não ter visão de futuro pode, com o tempo, colocar em risco o crescimento da organização, e levar ao fracasso a sua liderança (Gainza, 2011).

O sucesso de um líder se faz ao enfrentar suas limitações e desafios. Para Tanure & Duarte (2007) o maior desafio do líder em qualquer tipo de organização é transferir responsabilidades aos indivíduos da equipe e levá-los a desenvolver autoconfiança e autoestima para atuar em toda e qualquer situação dentro da organização. É também agir com base na justiça e assim, levar os subordinados a alcançar resultados positivos e sustentáveis.

Para Alcarde et al. (2013), liderar é uma atividade difícil que requer confiança, otimismo, coragem, imparcialidade, justiça e observação. O líder atualmente precisa enfrentar desafios ligados a paradigmas de mudanças constantes e guiar a equipe ao enfrentamento dessas mudanças e quebra de barreiras. Antes de potencializar as habilidades da equipe o líder deve enfrentar as suas limitações e buscar o seu crescimento e a sua transcendência, como pessoa e como profissional, para que seja respeitado, valorizado e para que alcance o sucesso.

Outros desafios enfrentados pelos líderes são: atuar com diferentes gerações dentro da equipe, principalmente quando se é um líder jovem e se tem um subordinado com idade muito superior, pois é difícil impor-se sem causar conflitos, e também é difícil ganhar o respeito e a confiança dos mesmos. É necessário, portanto, ter muita paciência e disposição para liderar esses indivíduos. Outro desafio é a intensa cobrança do mercado, que faz, a todo o momento, o líder trabalhar sobre pressão. Assim, é necessário que ele esteja pronto para satisfazer os interesses do mercado e atuar sobre pressão sem constranger ou afligir a equipe. Motivar as pessoas da equipe é também um grande desafio já que é fundamental para a organização ter uma equipe motivada, mas, ao mesmo tempo, é difícil se dispor com frequência a essa motivação tanto pela rotina atribulada e curto tempo, quanto pela

necessidade da equipe também se dispor a receber tal motivação (Araujo, 2015).

No contexto transformacional em que as organizações estão inseridas é preciso que sejam cada vez mais reinventadas para suportarem a competitividade. Nesse âmbito, os líderes têm como desafio criar, inovar, construir e fazer com que a dinâmica das organizações esteja em constante evolução. Apesar dessa necessidade, alguns estudos apontam que há uma deficiência nessa área, em que o processo de inovação e mudança de cultura, atitudes e crenças ainda é bastante lento nas organizações de forma geral (Santiago, 2007).

Maximizar o tempo é também um grande desafio, pois o líder precisa atuar da melhor forma dentro das inúmeras tarefas que lhe cabem sem deixar a desejar em nenhuma delas. Ele precisa dar conta de toda a demanda de forma excelente, para que não haja falhas no processo e conflitos na equipe. Além disso, trabalhar com pessoas já é em si um grande desafio, pois cada uma tem sua particularidade e cabe ao líder compreender todas elas, analisar com cautela cada situação e mediante as limitações de cada um, adequar as ações a serem desenvolvidas (Campos et al., 2013).

Outro desafio importante é saber lidar com a rotatividade (ou turnover) da organização. Sabe-se que a rotatividade é um fator negativo para as organizações em termos financeiros (gera altos custos), assim é necessário que o líder saiba controlar esse fator gerindo da melhor forma às pessoas para que estejam satisfeitas com o trabalho e para que possam desempenhar suas funções da melhor maneira a fim de que a organização as conserve (Araujo, 2015).

Além disso, Aguiar (2011) relata que um grande desafio do líder, que até mesmo o diferencia do gerente é alcançar o propósito, não dos liderados executarem o que eles querem, mas que os liderados desejem, almejem executar essas ações, por própria vontade, sabendo que é importante para sua função, para a organização e parte de seu crescimento como profissional.

Por isso, o líder deve estabelecer uma relação de confiança, pois, sem credibilidade não alcançará esses propósitos.

Para isso, está claro que não importa exercer sua autoridade formal, mas sim, liderar com vontade, paixão, humildade para aprender, disposição para ensinar e autonomia para criar e também dar liberdade aos subordinados de criarem novas condições. Desenvolver essas múltiplas habilidades é bastante desafiador, mas, extremamente necessário nesse novo tempo em que aquele que está à frente de uma organização deve abraçar as causas da mesma e levar os trabalhadores a seguirem seus passos, mobilizando-os a tornar esses anseios em realidade, em prol do sucesso da organização. E com esse sucesso, consequentemente, se faz a autorrealização (Aguiar, 2011).

Há também um consenso quanto a alguns desafios, como, conviver com as pessoas e ao mesmo tempo liderá-las, sendo flexível e considerando as mudanças, mas sem deixar de comandar. Além disso, transformar orientações em prática, fazendo com que a equipe as cumpra mesmo em meio às constantes mudanças do mercado de trabalho é outro grande desafio, principalmente ao se pensar que, mesmo em face de tantas exigências, não se pode deixar de considerar o lado humano de cada colaborador (Santiago, 2007).

Além disso, compete ao líder ter uma visão ampla das suas atribuições, do seu trabalho e das competências que lhes são necessárias para desempenhar suas funções. Ele deve estabelecer formas para que seja capaz de colocar em prática todas as suas habilidades para enfrentar situações de crise. Uma estratégia é fazer listas dessas habilidades a fim de avaliar o seu desempenho, como uma forma de autoavaliação. Para isso ele pode buscar críticas e sugestões daqueles que convivem com ele no seu trabalho. Colocam-se, assim, dois grandes desafios, o de se conhecer a si mesmo e o de ser humilde o bastante para ouvir e aceitar críticas a fim de corrigi-las (Luck, 2009).

Para Cunha & Silva (2010) o maior desafio do líder é enfrentar a instabilidade do mercado e manter, mesmo frente à crise, sua equipe motivada e disposta a buscar as metas propostas. Relatam que vivemos em

uma fase chamada “era do conhecimento”, e que para vencer todos os desafios dessa era é necessário que o líder estabeleça uma visão estratégica.

Contudo, somente os bons líderes serão capazes de se inserir nesse contexto, e a organização deve estar pronta para investir no desenvolvimento do seu líder, já que é ele quem vai, frente à crise, propor estratégias e motivar a equipe para que a organização continue inserida no mercado, sem perder sua força. Ainda, descrevem que organizações que reconhecem o papel do líder e o dá condições de atuar e se desenvolver em meio a suas estratégias estão alcançando lugares de destaque e vivenciando o tão buscado sucesso (Cunha; Silva, 2010).

2.4. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

O primeiro ponto a se considerar quando buscamos entender as características de um líder é que este não nasce pronto, mas consegue, com esforço, desenvolver ao longo do tempo competências para liderar. Para isso ele precisa ter foco nas metas e disposição para se envolver e esforçar sua equipe. Liderar requer habilidades que fazem o líder ser capaz de enfrentar desafios, mudanças e se adaptar a qualquer situação da melhor forma possível (Torquato, 2001).

Antes de liderar uma equipe é preciso liderar a si mesmo, reconhecendo seu potencial e enfrentando suas limitações. Um bom líder reconhece seus pontos fracos e valoriza suas competências, buscando o crescimento profissional e pessoal, e se adequando à organização, para só depois se dispor sobre um grupo, motivando-o e explorando o potencial dos seus membros (Luke, 2001).

Estar à frente de um grupo/equipe requer muitas habilidades e, consequentemente, faz com que os subordinados criem expectativas quanto ao seu líder. Dentre as atitudes mais esperadas pelos liderados, tem-se,

liberdade de expressão, motivação, delegação, flexibilidade, incentivo à criatividade e ao trabalho em equipe, comunicação e feedback (Carlos et al., 2011).

O grupo espera que seu líder lhes dê liberdade de expor opiniões, sugestões e críticas, numa liderança compartilhada e voltada para o crescimento da organização. Espera-se também que o líder os motive em qualquer situação e considere as necessidades e limitações de cada um deles, além de ser flexível (com limite adequado) frente às demandas individuais. Para os subordinados é fundamental que as tarefas sejam divididas e as decisões compartilhadas para que se possam sentir úteis dentro da organização (Montalvo, 2002).

Ainda se espera que o líder incentive a equipe a crescer e a criar, explorando o seu potencial e propiciando um ambiente adequado para o trabalho em equipe, fazendo desse o fundamento da organização. Finalmente, espera-se do líder uma comunicação clara, com repasse de informações e também a aceitação de sugestões, bem como, um feedback sobre o serviço, o produto e a necessidade de reparar erros, ou mesmo, para elogiar o desempenho da equipe (Montalvo, 2002).

De forma geral, é necessário que o líder leve em consideração o que os subordinados esperam dele e o que a organização necessita. Nesse sentido, Ribeiro e Bento (2010) discorrem sobre algumas características do líder.

Os melhores líderes: a) Desafiam o processo: desafiam as crenças e práticas convencionais e criam mudanças; b) Inspiram uma visão compartilhada; apelam aos valores das pessoas e motivam-nas no sentido de se responsabilizarem numa missão importante; c) Incentivam os outros a agir: dão aos outros o acesso à informação e dão-lhes o poder de realizarem o máximo potencial; d) Modelam o caminho: não dizem apenas às pessoas o que é preciso fazer, eles são exemplos vivos dos ideais nos quais acreditam; e) Encorajam o coração: mostram apreciação, distribuem prêmios e usam várias abordagens para motivar as pessoas em modos positivos.

Na sua atuação, uma importante característica do líder é identificar quais são as atribuições e talentos das pessoas que compõe a organização e como isso pode beneficiar a mesma. Ele deve fazer essa observação todos os dias, identificando o que esses indivíduos esperam e o que desejam alcançar e assim, deve alinhar esses talentos, sonhos e atribuições aos valores e missões da organização a fim de potencializar os objetivos organizacionais e alcançar o sucesso (Souza, 2013).

Há também quatros tipos de talentos que devem ser identificados no líder como características fundamentais para o sucesso, os quais afetarão a tomada de decisões e a maneira como ele irá atuar, de forma que a ausência desses é determinante para o fracasso da sua função. São eles, talento cognitivo, talento intrapsíquico, talento social e político e talento ético (Fernandes; Silva, 2015).

O talento cognitivo envolve a capacidade de compreender as pessoas e interpretar o que acontece à sua volta, a fim de relacionar-se com todos para disseminar ideias e projetos voltados para alcançar as metas da organização. O talento intrapsíquico, consiste na capacidade do líder em raciocinar, compreender questões, solucionar problemas, entender seus limites e identificar e valorizar suas habilidades. O talento social e político compreende o entendimento do líder sobre o papel da organização, sobre o local em que ela está e sobre onde quer chegar, além de reconhecer que a organização é um sistema social e, portanto, se faz necessário tratar as necessidades do grupo e dos indivíduos com empatia (Bergamini, 2008).

Ainda, o talento ético refere-se à capacidade do líder em compreender que o poder que lhe é atribuído como profissional deve ser tomado com sabedoria, levando em consideração todos os membros da organização e que as decisões a serem tomadas por ele devem ser pautadas nos padrões de moral defendidos pela sociedade, de forma a servir a todos, e não apenas os seus próprios interesses (Bergamini, 2008).

Além dos talentos, a literatura aponta competências que são características do líder. Estas envolvem habilidades e condutas do mesmo e

são consideradas como instrumentos importantes na maximização do desempenho da equipe e do sucesso da liderança. Essas competências são: técnica, cognitiva e interpessoal (Goleman, 2002).

A competência técnica compreende a habilidade em executar ações especializadas e manobrar equipamentos dentro do processo produtivo da organização. O líder precisa conhecer o funcionamento dos equipamentos e instrumentos que seus subordinados usam, para avaliar o desempenho deles e ter condição de corrigir ou sugerir mudanças. Essa competência também envolve a capacidade de planejar e organizar ações destinadas à equipe (Fernandes; Silva, 2015).

A competência interpessoal está pautada no comportamento do líder frente ao grupo, nas suas condutas, na sua disposição, na forma como comunica e se expressa, e na compreensão de sentimentos e limitações dos indivíduos à sua volta. Essa competência requer empatia, sensibilidade, cooperação, persuasão e diplomacia. É por essa competência que se identifica a capacidade do líder em ajudar pessoas em diferentes situações (Bergamini, 2008).

Por fim, a competência conceitual (ou cognitiva) compreende a capacidade em raciocinar, o domínio sobre o assunto, e o desenvolvimento do pensamento lógico frente a diversas questões. Por meio dessa competência, ele identifica e soluciona problemas, analisa oportunidades e compreende as relações estabelecidas na organização (Fernandes; Silva, 2015).

Quatro características são necessárias àquele que exercita a liderança, estas são: a tolerância, até certo limite para não prejudicar a organização ou o grupo em si; a credibilidade, que faz com que os subordinados aceitem, acreditem e trabalhem em prol de suas metas; a reputação, que o faz ser reconhecido e respeito em qualquer organização que liderar, e, por fim, as referências, que devem fazer menção ao seu valor, onde quer que esteja demonstrando sua competência para que seja considerado verdadeiramente um líder de sucesso (Santiago, 2007).

O equilíbrio emocional do líder é também uma característica decisiva na sua atuação, pois aponta sua personalidade e a forma como irá agir ao decidir de forma rápida e definitiva. Um líder que apresenta equilíbrio das emoções e sensatez consegue ganhar a confiança dos subordinados e o apoio de todos eles para alcançar suas metas. Um bom líder, portanto, atua com constância e controle em todas as situações, seja ela de crise ou de sucesso. Esse equilíbrio leva a coerência, outra importante característica do líder, que deve atuar de forma justa e coerente frente a todas as questões e assim, com esse tratamento, fará com que seus subordinados aceitem qualquer situação, por mais difícil que seja. Essa aceitação só ocorre quando há uma relação de confiança, que por sua vez, decorre do senso de justiça e retidão (Ervilha, 2008).

Outra característica importante é a maturidade. Um bom líder precisa ter experiências e ser maduro dentro da organização, ou seja, precisa ter passado pelo papel de subordinado a fim de compreender melhor o processo. Ao passar por essa experiência ele aprenderá a importância de se cumprir as regras, empenhado no servir, e disposto a aprender e ensinar com as pessoas à sua volta. Só sabendo, de fato, o que se passa entre os subordinados é possível liderar, conduzir, controlar e direcionar, com eficiência, a equipe ao melhor desempenho (Carlos et al., 2011).

Além da maturidade, a inovação é uma característica indispensável ao líder, de forma que devem sempre inovar frente às mudanças e desafios enfrentados. Ele aprende fazendo e executa ações de acordo com suas experiências, mas sempre buscando aprimorar-se com novos projetos, novas metas, por meio de uma constante qualificação e atualização. Sobretudo, um bom líder deve incentivar sua equipe a criar, inovar e se renovar a fim de que possa se manter frente à competitividade que o cerca (Ervilha, 2008).

Frente às constantes mudanças do mercado e dos negócios, os líderes precisam apresentar, de maneira excelente, algumas características para mantê-los em sua posição de controle e autonomia. Essas são, entendimento do mundo e de si mesmo, motivação para ensinar, aprender e mudar,

capacidade de controlar ansiedades e temores próprios e da equipe, habilidade para analisar fatores que envolvem o processo produtivo, aptidão para fazer seus subordinados participarem das suas condutas e decisões, e de compartilhar com eles o conhecimento e a gestão da organização (Santiago, 2007).

As características que definem o líder, também o diferenciam de outros modelos de poder, como o chefe e/ou gerente. É importante notar que o líder se distingue do chefe na medida em que este se envolve apenas no “mandar” e aquele se envolve no “comandar”. O chefe atua de maneira a impor suas ideias mediante a autoridade que o cargo lhe propõe, pensando apenas em alcançar um determinado objetivo, a qualquer custo. Já o líder atua além, exercendo influência sobre seus subordinados e trabalhando em prol dos objetivos comuns. Os líderes, portanto, são mais sensíveis, aceitam e compreendem melhor as inúmeras diferenças entre os indivíduos e sabem lidar com todas elas sem prejudicar ninguém, mas buscando sempre elevar o potencial de cada um ao máximo, visando o sucesso da organização (Carlos et al., 2011).

Embora muitas pessoas pensem que liderança e gestão contemplam as mesmas coisas, há que se entender que apresentam valores diferentes e incompatíveis, principalmente em termos de ordem, estabilidade e eficiência, já que os gestores prezam mais como as coisas são feitas, em contrapartida o líder se preocupa com o significado que o processamento de tais coisas tem para cada um dos colaboradores. Sendo assim, os gestores atentam mais para o controle e a eficiência, e os líderes se interessam pela postura frente ao processo, pela organização, inovação, motivação e execução das metas. Em termos práticos, mediante uma crise, é necessário que os indivíduos sejam liderados e não geridos, assim, entende-se que a liderança e a gestão, embora importantes no processo produtivo, são extremamente distintas (Lameiras, 2010).

O líder, notadamente, está acima do gerente na hierarquia organizacional, de forma que o gerente sempre se rende ao líder, pois a este cabe a

estratégia e aquele cabe à operacionalização. O gerente atuará sempre mediante as regras, já o líder pauta a sua ação na capacitação e no desenvolvimento das habilidades daqueles que estão sob sua responsabilidade. Além disso, para os gerentes as crises e os desafios são tidos como grandes barreiras, quase intransponíveis. Eles veem essas situações como um entrave para sua atuação, ao passo que o líder já prevê tais ocorrências e está sempre pronto para enfrentá-las de forma consciente e com bastante competência (Santiago, 2007).

Assim, diante de todas as características comuns ao líder, Ervilha (2008) identifica três tipos de líderes, uma ideia que tem cada vez mais ganhado espaço entre os estudiosos. A saber, o líder nato, que é o indivíduo que nasce com o dom de liderar e que contempla todas as características e peculiaridades de um bom líder, sendo, por meio de suas atitudes, naturalmente considerado um líder. O segundo tipo, é o líder treinável, um indivíduo que não nasceu com o dom da liderança nem o tem naturalmente, mas, apresenta algumas características particulares e que, com esforço e dedicação consegue impor-se e ter a sua autonomia de líder reconhecida.

O terceiro tipo é o líder formidável, que se refere ao indivíduo que nasceu com o dom para liderar e, além disso, é altamente esforçado, e busca sempre se qualificar e maximizar suas habilidades, sendo portando considerado um líder de excelência e de destaque, acima de todos os outros (Ervilha, 2008).

Embora haja essas classificações, qualquer tipo de líder trabalha mesmo na ausência de recursos, isso porque o que os move é sua força interior, que é trabalhada e aperfeiçoada a cada dia, buscando energia para realizar aquilo que é necessário para fazer acontecer os melhores resultados esperados, independentes da situação, da condição ou dos recursos a que estão susceptíveis (Santiago, 2007).

Outrora pensava-se que apenas características ligadas à personalidade definiam um líder. Atualmente, sabe-se que há pelo menos três fatores importantes ligados a capacidades de liderança, para afirmar essa definição. Tais fatores são, Posição Hierárquica, que envolve o poder sobre outros

indivíduos (subordinados) e sua força em influenciar, persuadir e comandar essas pessoas; a Competência Profissional, que abrange o conhecimento cultural e técnico necessário para uma boa atuação em sua área, de forma que, quanto maior o conhecimento e o aperfeiçoamento profissional, maior serão a posição e a força desse líder. Finalmente, a Personalidade, que envolve caráter, sentimento, conduta, temperamento, habilidades e qualidades pessoais e que influencia de certa forma a atuação do líder frente aos seus subordinados e nas tomadas de decisões (Marques, 2007).

De forma geral, para que o indivíduo seja considerado um líder de fato, ele precisa de apresentar algumas características que o definem e que lhe dão condições de agir da melhor maneira frente às situações que lhe são impostas e de liderar seu grupo/equipe de forma consciente e positiva. São essas: autoconhecimento, responsabilidade, curiosidade, audácia, sinceridade, ética, automotivação, proficiência e administração do tempo (Carlos, 2011).

O autoconhecimento permite identificar os seus pontos fracos e fortes e estabelecer com clareza os objetivos e as metas. A responsabilidade consiste na capacidade de tomar a melhor decisão, tanto para o grupo quanto para si, e a audácia é a disposição de enfrentar riscos esperados. Já a curiosidade está ligada à busca do conhecimento, procurando sempre aperfeiçoar-se e melhorar a qualificação. Ela permite alcançar a proficiência, que é a aquisição de conhecimentos amplos por meio de treinamento e estudos (Montalvo, 2002).

A ética e a sinceridade também devem estar presentes na atuação do líder, já que é necessário agir com integridade frente à organização e aos seus subordinados, adotando regras e comportamentos honestos e aceitos pela sociedade. Finalmente, a administração do tempo garante que as atividades importantes sejam atendidas com urgências e todas as outras ações sejam aperfeiçoadas (Montalvo, 2002).

Um líder de sucesso precisa ter características que o difere dos demais e que são resultado não do aprendizado em livros ou do treinamento de técnicas, mas, consequência de situações vividas na prática. Deve, portanto,

passar confiança aos liderados e criar com eles um vínculo sólido, além de ser capaz de perceber situações e problemas e ser hábil para solucionar cada um, sempre com base no diálogo, aceitação e integração com a equipe. Assim, não é necessário apenas que o líder adeque sua conduta, mas, sobretudo, que molde sua forma de pensar para atingir de fato o posto de sucesso (Fernandes; Silva, 2015).

Em sua atuação, o líder deve utilizar de métodos que envolvam os seus liderados, a fim de desenvolver neles capacidades, novas habilidades e levar a ampliarem a sua visão, no sentido pessoal e profissional. O líder deve, sobretudo, exercer o seu poder e autonomia pautados na valorização do ser humano e na sua competência. Assim, devem também saber usar os recursos para inovar, criar e destacar-se no meio em que estão inseridos, de forma a serem moldados a liderar com qualidade e eficiência o seu grupo (Silva; Peixoto; Batista, 2011).

De forma geral, todos os líderes apresentam características que lhes dão capacidade de influenciar e persuadir o comportamento dos outros à sua volta. Essas características podem ser tanto físicas, quanto intelectuais e sociais. Portanto, a reunião dessas características, das características dos subordinados e da situação que os contempla é que faz acontecer a liderança, sendo de inteira responsabilidade do líder ajustar e adequar todas essas características para melhorar o seu desempenho (Santiago, 2007).

Em estudos sobre a percepção do líder, muitas são as definições dadas por integrantes do estudo (geralmente, entrevistados) sobre liderança e perfil do líder, contudo, uma característica central no entendimento de todas essas pessoas sobre o assunto, é a capacidade de motivar. Uma ideia de liderança visa colocar as pessoas no centro das atividades, preocupando-se em criar confiança e proximidade com todos os envolvidos, a fim de explorar o maior potencial destes (Alves, 2013).

2.5.LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Etimologicamente, a palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover ou colocar em funcionamento. Assim, pode-se entender que motivação é aquilo que mobiliza a pessoa a fazer alguma coisa. É de fato, um comportamento humano que é moldado por forças que vêm do interior do indivíduo ou do meio em que vive, e que tem por tal força a sua duração, formato e direção totalmente determinadas (Lameiras, 2010).

Inicialmente, nos primórdios das organizações, a motivação era pautada somente na punição e na ameaça, ou na recompensa, com troca de benefícios e favores, criando assim um ambiente de medo para os trabalhadores. Com o advento da Revolução Industrial, essa forma de motivar foi substituída pelo dinheiro, em que as áreas dos Recursos Humanos das empresas ofereciam pagamentos extras, benefícios e planos salariais para motivarem seus trabalhadores. Com o passar do tempo o ritmo de trabalho foi modificado e passando a compreender-se que a produção começaria a demandar menor mão de obra pela introdução de maquinação, e a preocupação passou a ser com a segurança do trabalhador dentro da organização. Nesse sentido, a motivação muda seu foco e passa a ser agora com vistas ao melhor desempenho do trabalhador, de modo a que possa se autodesenvolver-se e tornar-se importante para a organização, sendo ele motivado com boa interação social, exploração das habilidades e busca pelo melhor desempenho (Bergamini, 2008).

Para Cunha et al. (2007), a motivação compreende alguns itens, os quais são: estímulo, que é a energia para realizar uma ação; esforço, que é a ação em si; persistência, que é a duração do comportamento; e por fim, a recompensa, que é o resultado de todas essas ações. Além disso, é classificada em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se a uma ação desenvolvida por algum entusiasta, aquele que gosta do que faz e quer continuar fazendo em qualquer circunstância. Já a motivação extrínseca, é

aquela que vem de um comportamento determinado para alcançar algum objetivo/recompensa e evitar alguma penalização.

Tanto fatores intrínsecos como extrínsecos influem na motivação, por isso é importante que o líder da organização seja capaz de trabalhar com esses diversos fatores, contudo, por serem muitos, o melhor a fazer-se é tentar conhecer o comportamento, as habilidades e as necessidades dos colaboradores. Ao aproximar-se deles e criar vínculos com cada um, é possível conhecer um pouco da realidade dos mesmos, e assim torna-se possível traçar estratégias capazes de motivar esses indivíduos e de lhes capacitarem a expor suas habilidades da melhor forma possível visando a alcance das metas propostas (D'avilla, 2012).

Assim, surge a dúvida sobre quais os fatores que levam à motivação do indivíduo. Seria a busca pelo dinheiro ou pelo sucesso, ou simplesmente a paixão por fazer algo? Há um consenso entre muitos autores de que os principais fatores determinantes para a motivação são a responsabilidade pelo trabalho, a autonomia e a busca pelo reconhecimento (Neves, 2002; Cunha et al., 2007; Lameiras, 2010).

De fato, a motivação é um processo que influencia a intensidade, persistência e direcionamento dos esforços que um indivíduo faz para que possa alcançar algum propósito. Por meio dela definem-se as prioridades, os valores e o tempo demandado em uma ação, determinando assim o comportamento das pessoas que trabalham nesse sentido para transformar anseios em metas alcançadas (D'avilla, 2012).

No âmbito da motivação, duas questões são colocadas em evidência, o que determina a motivação, e qual o grau de esforço para atingir os objetivos. Dessa forma, compreende-se que a motivação é um conceito psicológico, que envolve a busca pelo aumento do potencial interior e pelo autodesenvolvimento. Assim, fatores psicológicos e cognitivos motivam o indivíduo e essa motivação leva ao desempenho das funções (Lameiras, 2010).

A motivação é algo pessoal, que vem do interior do indivíduo, e é pautado em dois conceitos, a necessidade e a paixão. O primeiro, necessidade, ocorre quando o indivíduo precisa de algo, ou seja, deve dedicar-se ao máximo para alcançar aquilo de que necessita. Já a paixão, refere-se aquilo que o indivíduo gosta de fazer, e gostando, quer sempre que melhore, então irá trabalhar para continuamente alcançar o melhor. Com base nisso trabalha um líder (Bernardinho, 2006).

Por ser algo bastante pessoal, a motivação será distinta de indivíduo para indivíduo, já que cada um apresenta um anseio, uma necessidade, uma realidade e um interesse diferente do outro. Diante disso, o líder deve saber compreender esses fatores distintos e considerar que cada um deles interfere, direta ou indiretamente, na motivação dos seus subordinados, para que possa trabalhar em cima desses fatores da melhor maneira (D'avilla, 2012).

Como a motivação impulsiona o indivíduo a atingir um objetivo, é importante conhecer as necessidades destes para poder conduzir uma motivação adequada. Sobre isso, D'Avilla (2012, p. 19) discorre;

As necessidades dos indivíduos para a motivação formam o ciclo motivacional, ele ajuda a compreender quais as finalidades para atingir um objetivo; ele é formado por cinco fases: necessidade, impulso, resposta, objetivo, e o alívio, que podem se alterar e se repetirem na busca de um mesmo objetivo. A necessidade é o desequilíbrio provocado por uma privação ou carência; impulso é o estado energético que ativa e dirige o comportamento; a resposta é desenvolvida ou desencadeada pelo impulso; o objetivo é a meta que se procura atingir, e é constituído pelo conjunto de meios que permitem a redução ou eliminação do impulso; o alívio é a redução ou eliminação da necessidade e do impulso.

Na literatura são descritas algumas teorias da motivação, as quais explicam a maneira como influencia o comportamento das pessoas no trabalho. De acordo com Cunha et al. (2007) há quatro tipos de teorias da motivação: a

teoria de conteúdo, a teoria de processo, as teorias gerais e as teorias organizacionais. A seguir será relatada cada uma dessas teorias.

A teoria do conteúdo leva em consideração as necessidades das pessoas, o que elas precisam na sua atuação, de acordo com a situação em que estão inseridas, quais os problemas que enfrentam e o que podem fazer para que tenham motivação nas suas atribuições. A teoria de processo está voltada para a compreensão do processo de motivação, o que faz com que as pessoas fiquem motivadas, como são energizadas a desempenharem melhor as funções, e como se dá o comportamento com base nessa motivação. As teorias gerais envolvem todas as necessidades do indivíduo e da organização, que vai desde a necessidade de se alimentar, até a de ter justiça, e viver em segurança. Por fim, as teorias organizacionais contemplam especificamente o comportamento da organização, a forma como define todas as coisas, os seus padrões e conteúdos, bem como suas decisões e projetos (Cunha et al., 2007).

A motivação consiste em ações do líder em buscar benefícios dentro da sua liderança para o indivíduo ou o grupo no qual ele está inserido. É, portanto, uma grande preocupação dos líderes, pois, com ela, é possível levar as pessoas a executarem ações a fim de alcançar inúmeros objetivos. Antes, a motivação humana era tida apenas como uma ação do âmbito dos recursos humanos, hoje já é considerada uma grande estratégia para empresas e organizações (Chiavenato, 2008).

Frente a uma verdadeira motivação os subordinados são levados a trabalharem com autoconfiança, a sentirem que são peças chave no processo, que são importantes para organização, e assim sendo, atuam de maneira a retornar essa confiança neles depositadas, buscando sempre desempenhar o melhor trabalho. Nesse ambiente, há uma criação de vínculo sólido entre líder e subordinados de forma que trabalhem em conjunto e com extrema satisfação (Silva; Peixoto; Batista, 2011).

Um líder é considerado um motivador quando cria um ambiente propício para os indivíduos trabalharem com confiança, sem incertezas nas tarefas a serem executas, de forma que apresentem expectativa em seus trabalhos,

tendo a convicção de que seus esforços e desempenho não serão em vão, mas os levarão a alcançar os resultados esperados (Chiavenato, 2008).

Sabe-se que o líder motivador é de fundamental importância para a organização, sendo até mesmo indispensável para ela, já que ele cria estratégias possíveis para seus seguidores atingirem determinados objetivos, dentro da máxima capacidade de cada um, buscando sempre o melhor retorno. Com uma equipe motivada, tudo é possível de ser enfrentado. Em meio à crise, uma equipe motivada tem condições de criar estratégias para se erguer ou para não ser destruída, mantendo-se ativa no mercado. Isso só é possível quando se tem um líder motivador e uma equipe motivada, em toda e qualquer circunstância, os quais se tornam imbatíveis em meio ao mercado hipercompetitivo (Silva; Peixoto; Batista, 2011).

Por meio da motivação é possível fazer com que a pessoa explore todo o seu potencial, enfrente desafios e se torne mais eficiente na busca pelas metas estabelecidas, sem negligenciar suas funções, mas buscando sempre os melhores resultados em sua atuação, a fim de se destacar. Mas esse ambiente favorável só é possível quando o líder passa a se preocupar com o bem-estar dos seus liderados, e quando passa a dar espaço para troca de experiências, ideias, sugestões, dando voz aos trabalhadores e entendendo que podem ser ajudadores em todo o processo de produção (Lameiras, 2010).

Dentro de uma organização a motivação assume-se como ferramenta fundamental para toda a produção e execução das ações pelos colaboradores. Assim, alguns autores descrevem que a motivação é um “contrato psicológico” que envolve expectativas e planejamento que não são escritos nem documentados, mas estão presentes em todo o processo. Essas expectativas dizem respeito à segurança do trabalhador, à justiça das ações, à remuneração do trabalho, a dignidade e a confiança dentro da atividade laborativa. Já o planejamento, envolve tudo aqui que espera ser feito para alcançar os objetivos, mas feito de forma produtiva, satisfatória, sem negligências, falhas ou com desânimo. Entende-se que esse contrato é importante em toda organização, o qual deve ser firmado entre o líder e seus

subordinados, e assume tanta importância, que quando é quebrado traz grandes prejuízos para a organização, como aumento nas taxas de rotatividade e absentismo, bem como ocorrência de greves (Santiago, 2007).

As pessoas são muito diferentes entre si, e acabam reagindo de diferentes formas também. Muitas vezes uma notícia boa pode levar ao aumento da produtividade, se a pessoa ficou muito feliz e quer transparecer isso no seu trabalho, ou também à queda na produção, pois a pessoa pode ficar o dia todo só pensando na boa notícia e se esquecer do serviço. Assim, o líder deve ser capaz de manejar todas essas diferenças, e a motivação deve ser o seu melhor meio de atuação. Contudo, estratégias de motivação inovadoras devem vir somente depois de ações simples serem estabelecidas. Podem ser indicadas como exemplo, respeito, confiabilidade, transparência, honestidade, dedicação, harmonia, carisma, educação. São estes os princípios que o líder deve ter em sua atuação para que a melhor relação seja estabelecida e torne possível assim uma motivação eficiente (Silva; Peixoto; Batista, 2011).

Diante das distintas necessidades dos trabalhadores, muitas vezes os líderes procuram atender todas elas por meio de técnicas de condicionamento, as quais manipulam um comportamento. Contudo, tais técnicas não são eficientes, pois apesar de servir para um grande número de pessoas ao mesmo tempo, não é capaz de levá-los à realização pessoal, impedindo-os de crescer, de forma que não há nisso uma motivação completa, mas apenas manipulação de ações visando determinada meta. Os líderes devem, dessa forma, compreender as diferenças dos subordinados e estar sensíveis a todas elas, de forma a adequar suas ações e estratégias individualmente para que haja verdadeira motivação, e com isso, satisfação de todos os membros da organização (Bergamini, 2008).

Para Aguiar (2011), outro ponto importante é a desmotivação que acontece, na maioria das vezes, quando o colaborador não consegue entender a sua importância ou o significado e utilidade das suas ações dentro da organização. Assim, o trabalho que executa passa a não fazer sentido, o

que de certa forma levam a uma queda de desempenho e assim caminhar para o fracasso. Um bom líder deve sempre mostrar aos seus subordinados o quanto são importantes em todo o processo, por isso a comunicação é uma grande aliada da liderança nesse momento.

Assim, criando uma relação de confiança entre líder e liderado é possível trabalhar sobre os fatores que os desmotivam e levá-los a ter maior visão do processo, viabilizando o seu crescimento e autorrealização dentro da empresa. Por isso é tão importante que o líder esteja atento a isso, pois um colaborador sem visão e desmotivado acaba se tornando uma barreira e prejudicando assim os objetivos da organização (Aguilar, 2011).

Tendo em vista que um profissional desmotivado é um fator negativo para a empresa, hoje, mais do que nunca, as organizações procuram líderes motivadores, já que reconhecem que precisam de se preocupar com o ser humano e com o seu desenvolvimento no ambiente de trabalho, pois quanto mais realizados e felizes estiverem, mais saudável e produtiva será a organização. Assim, entende-se que seja cada vez mais necessário implantar estratégias para valorizar e incentivar os trabalhadores, para explorar seus talentos e habilidades por meio de grande motivação e encorajamento, que os levará a ter excelente expectativa de produtividade e, conseqüentemente, causará grande impacto positivo para toda a organização (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

Diante de tudo, a motivação é uma forma de atuação do líder e tanto a motivação quanto a liderança são de fundamental importância para o sucesso da organização, e para o máximo desempenho dos membros dessa organização. Ambas estão intimamente ligadas e já não há como falar sobre liderança sem considerar a motivação, pois uma implica a outra. Compreender o processo de motivação dos colaboradores contribui, então, para que o líder seja capaz de atuar da melhor forma possível frente a esses indivíduos, executando ações pautadas na satisfação e bem-estar dos subordinados e no desenvolvimento e crescimento de cada um dentro da organização (D'avilla, 2012).

2.6.LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

A liderança numa organização de ensino está voltada para melhorias e mudanças que levem ao desenvolvimento dos alunos e o crescimento a nível educacional. Esta está centrada na aprendizagem e é destinada à promoção do ensino, sendo assim considerada uma liderança pedagógica ou instrutiva na qual o professor tem um papel ativo, e a organização faz uso dela para atingir todos os objetivos estabelecidos (Silva; Lima, 2011).

Para que haja um ambiente propício para atuação do líder dentro da unidade educacional, é necessário que a organização crie condições favoráveis a isso, levando em consideração o trabalho do corpo docente e entendendo que uma boa liderança depende desse trabalho e do apoio da própria organização (Lima, 2010).

Sabe-se que nesse contexto, é a organização quem influi nas decisões e processos que ocorrem dentro de uma sala de aula, afetando desde a convivência entre professores e alunos, até os processos de ensino e de aprendizagem. Assim, os líderes devem ter em mente que todo esse processo só será de qualidade quando exercerem uma liderança eficaz sobre os docentes e também sobre os outros membros colaboradores dessa unidade (Bolivar, 2009).

Assim, uma liderança educacional não comporta apenas a gestão administrava da escola, mas vai além, compreendendo o processo de ensino, as atividades que envolvem a educação, bem como o conjunto de ações realizadas pelos professores e alunos. Para que todos esses fatores tenham resultados satisfatórios é importante que o líder reúna esforços no sentido de liderar da maneira mais eficaz. Tais esforços são pautados em três pilares; definição de objetivos e valores voltados para a educação, gestão dos processos existentes no ensino dos alunos e realização de capacitação profissional dentro da escola (Day et al., 2009).

É importante notar que o líder numa organização educacional não se concentra apenas nos processos de ensino e de aprendizagem e nos

resultados do desempenho estudantil, mas, visa, principalmente, o desenvolvimento pessoal e profissional, dos alunos e colaboradores, compreendendo suas limitações e necessidades, e propiciando-lhes enfrentarem desafios comuns no âmbito acadêmico para que possa alcançar resultados satisfatórios (Silva; Lima, 2011).

Outro ponto importante é que a liderança educacional não é única, ou seja, ela conta com outros colaboradores, compartilhando com eles as decisões, as mudanças, os projetos e os propósitos, de forma que tenha líderes intermediários, os quais tem papel fundamental para o funcionamento da organização educacional, e assim, em conjunto, trabalham para atender as prioridades de todos os envolvidos (Lima, 2010).

Além disso, os alunos veem os diretores como líderes, assim, é importante que eles pratiquem essa liderança sempre com base na valorização de estratégias que visem o melhor aprendizado desses alunos. Ofertar o melhor ensino não envolve somente o conteúdo, mas requer práticas e ações que trabalhem com sentimentos, com necessidades, com motivações a fim de que o processo seja completo e eficaz na vida dos estudantes, e é isso que o líder deve fazer (Silva; Lima, 2011).

Um bom líder é, no caso de uma organização educativa, um professor, que ensina, que educa e também aprende com seus liderados. Ele deve sempre propiciar o trabalho em equipe, criar condições para que trabalhem com facilidade e sempre dando a eles um retorno, ou feedback, do seu desempenho profissional, pessoal, comportamental dentro da organização. Portanto, deve estar sempre disposto a ensinar o que for necessário, sendo também um bom instrutor da vida, ensinando-os além do trabalho, trocando saberes e experiências numa via de mão dupla (Silva; Peixoto; Batista, 2011).

Líderes educacionais de sucesso sempre trabalharão a fim de oferecer práticas que levem os alunos a desenvolverem suas capacidades, a ensinar e também a aprender com esses indivíduos e, sobretudo, a influenciar fortemente por meio de uma motivação ampla para que venham ser ativos em todas as fases do processo educacional (Day et al., 2009).

É importante notar que os líderes educacionais não são aqueles que apenas detêm o conhecimento da área pedagógica. É preciso mais que isso, já que uma formação genérica não é mais suficiente e as escolas têm exigido, cada vez mais, profissionais bem preparados para isso. A realidade atual das escolas não permite mais que os líderes cheguem despreparados e aprendem com os seus erros (Luck, 2009).

Ela exige que saibam planejar, executar e implantar os melhores projetos desde o início de sua atuação, para articular conflitos e interesses comuns ao processo, buscando sempre o melhor desempenho da organização. É importante então que o líder apresente múltiplas habilidades e competências, para atuarem em diversas situações dentro da dinâmica educacional. Mas, de igual maneira, é importante que tenham formação continuada, buscando se aperfeiçoar para estar à frente sempre (Luck, 2009).

Para aumentar o desempenho dos alunos são necessárias estratégias específicas e sensíveis às necessidades de cada aluno, em cada nível que lhes compete, de forma a inserir neles os princípios básicos da educação, maximizando suas competências educacionais, sociais e pessoais, pautadas na valorização do ser humano e no respeito aos indivíduos (Day et al., 2009).

Contudo, o líder não trabalha sozinho. Os estudos apontam para resultados mais satisfatórios quando a liderança é compartilhada, ou seja, quando os papéis e funções são distribuídos para que todas as ações sejam contempladas da melhor forma. Esses resultados são vistos no desempenho dos alunos e na melhoria do aprendizado. Entretanto, para que isso seja possível, o líder deve ter estabelecida uma relação de confiança com os outros envolvidos, quer sejam professores ou outros colaboradores da área. A credibilidade em seu trabalho é peça chave, já que assim passarão a acreditar em suas metas e buscarão junto com ele alcançar todas elas (Silva; Lima, 2011).

O processo de aprendizagem dentro de uma organização educacional, do qual o líder participa, está baseado em cinco conceitos/disciplinas fundamentais para o desenvolvimento dessa organização. Esses conceitos

são: domínio pessoal, desenvolvimento de modelos mentais, construção de visão partilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Prates, Aranha & Loureiro (2010, p.7 como citado em Senge, 1998) falam sobre essas disciplinas:

(...) cada uma tem um campo de atuação específico. Através do domínio pessoal tornam-se claros os objetivos pessoais. Cada um dos elementos adquire uma compreensão do mundo mais clara, estabelece metas e define o caminho para as atingir. Os modelos mentais são valores interiorizados que interferem nas nossas atitudes e na interpretação do mundo que nos rodeia. Levam-nos a refletir, esclarecer continuamente; moldam as nossas ações e decisões. A visão partilhada constitui-se como um requisito fundamental para a construção de uma organização de excelência. Será impensável criar uma cultura própria, sem que haja partilha por parte de todos os elementos que a constituem. Esta partilha é o motor do desenvolvimento gerador de aprendizagem. As aprendizagens, em equipe, permitem o desenvolvimento de qualidade que correspondem a mais do que a soma individual das partes. Requerem uma relação que assente no diálogo e discussão de perspectivas. A quinta disciplina, ou pensamento sistêmico, constitui o alicerce da organização que aprende. Integra as outras quatro componentes, fundindo-as. Este é essencial, para que o sujeito veja a nova imagem do mundo e de si mesmo.

De forma geral, a cultura escolar irá afetar positiva ou negativamente os processos de ensino e de aprendizagem, afetando dessa forma também a vida dos alunos. Desse modo, o líder deve ser capaz de gerir a cultura da sala de aula, dos departamentos e da escola, como um todo. Deve considerar assim a integração entre as pessoas, seus comportamentos, crenças, valores e necessidades dentro desse contexto organizacional (Prates; Aranha; Loureiro, 2010).

Outro fator importante que o líder deve manobrar dentro da escola é a cultura do individualismo e a cultura balcanizada instituídas entre os professores. Na cultura individualista, o professor trabalha sozinho, sem buscar sugestões, sem ouvir críticas, sem pedir ajuda. Ele entende que sua atuação é suficiente o bastante para ser única. O professor se isola por algum

motivo psicológico, por algum constrangimento por qual passou, ou ainda como uma estratégia para se manter dentro da organização. De todo modo é uma cultura negativa para a dinâmica da escola e para o crescimento profissional (Hargreaves, 1998).

A cultura balcanizada é aquela em que professores trabalham em pequenos grupos, e se isolam do resto do corpo docente. Essa também é negativa para a escola, pois propicia a competitividade e o conflito de interesses, os quais prejudicam até mesmo o ensino passado para os alunos. Sendo assim, os líderes devem estar atentos a esses tipos de comportamentos a fim de repudiá-los (Hargreaves, 1998).

Além disso, há outros fatores que impedem um bom funcionamento da escola, os quais devem ser tratados e enfrentados pelo líder. Podem destacar-se: competitividade, resignação, políticas educacionais centralizadoras, manuais normativos autocráticas, falta de tempo, excesso de alunos por turma, excesso de aula para o professor, deficiência de recursos físicos, burocratização no trabalho, papeladas frequentes e grande expectativa da família sobre um possível retorno educacional dos filhos (Vieira, 2006).

Na organização educacional é importante que o líder volte o seu olhar, não para sua vida pessoal, mas, sim para o desenvolvimento profissional e a maximização do ensino. Nesse sentido, podem referir-se três fatores envolvidos, a aceitação, a cooperação e a colaboração, dos quais o professor faz parte. Assim, para reestruturação do modelo educacional e para ofertar o melhor ensino, é necessário que o líder considere também as seguintes características: o objetivo, as pessoas envolvidas, a estrutura disponível e a cultura dos colaboradores (Prates; Aranha; Loureiro, 2010).

A liderança é a chave para o sucesso dos sistemas educativos, pois colabora para mudanças positivas e para o enfrentamento de desafios, a fim de aumentar a qualidade do ensino. Para que essa atuação seja eficiente é importante contemplar três condições, o estabelecimento de um projeto bem demarcado, uma liderança forte, mas não autocrática e um corpo docente bastante equilibrado e estável (Trigo; Costa, 2008).

Numa escola a liderança compreende o trabalho do diretor(a) da escola, a supervisão e a coordenação, a secretaria, a orientação educacional e também a família e a comunidade. Todos esses envolvidos apresentam características distintas, que devem ser tratadas pelo líder da melhor forma para que não influenciem negativamente no processo educacional (Luck, 2009).

Para Alarcão e Tavares (2003), o líder deve ter em conta na sua atuação dentro de uma unidade educacional as seguintes competências: dialogar com seus colaboradores, dar e facilitar o acesso a informações, atender as pessoas de forma completa, dar a elas autonomia de iniciativas, saber o que se quer buscar, demonstrar o que almeja, e encorajar e motivar seus seguidores, ter equilíbrio pessoal, se responsabilizar por suas escolhas e consequências, e interagir ao máximo com a equipe.

Deve além de estar aberto a propostas, ser capaz de reconhecer nos professores e até mesmo no aluno, boas ideias e habilidades úteis para o sucesso. Também, deve estar pronto para servir o desejo da organização como um todo, não seu próprio desejo e, sobretudo, deve promover o trabalho em equipe e a expressão de todos os atores responsáveis pelo processo educacional. É importante também que atue de forma compartilhada, assim, a disponibilidade de recursos será mais abrangente (Prates; Aranha; Loureiro, 2010).

Um líder educacional deve ser um grande motivador, criando estratégias diferenciadas dentro da escola para que os profissionais, professores e outros colaboradores, possam se esforçar em suas funções, compartilhar experiências, tomar decisões em conjunto e celebrar bons resultados. Ele deve ser responsável por dar condições aos membros dessa organização de realizarem seus sonhos e necessidades pessoais e profissionais, levando-os a uma grande satisfação dentro do trabalho e também à realização profissional a fim de que esta organização seja dinâmica, consistente, viva e realizada em seus funcionários (Luck, 2009).

A liderança na escola é um caminho por meio do qual se pode orientar, mobilizar e coordenar o trabalho das pessoas com vista às ações

socioculturais destinadas à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. O líder usa da sua capacidade de influenciar e de persuadir, para que professores e demais colaboradores estejam voltados para oferecer o melhor ensino, tirando deles a ideia de apenas trabalhar para receber o salário no final do mês. O líder tem que ser capaz de despertar no professor a paixão pelo ensino e a mentalidade da importância do seu trabalho para os alunos e comunidade, como um todo (Luck, 2012).

De maneira geral o líder de uma unidade educacional pode ser o diretor, no contexto de uma administração do tipo centralizada. Ele passará a concentrar poderes sobre diversos assuntos, como nomeação de cargos, designação de serviços, decisão sobre quem continua na empresa, avaliação do desempenho do professor e as atribuições de cada disciplina. Ele será visto pelos subordinados como a figura mais poderosa, porém, para que haja sucesso nessa atuação ele deve ter todas as características já citadas de um líder (Lima, 2011).

Para que a aprendizagem do aluno seja completa e de qualidade é importante que haja um trabalho eficaz do docente, o qual, por sua vez, depende das condições de trabalho e motivação do seu líder dentro da organização. Assim, alguns fatores são importantes para o sucesso do ensino, os quais são: performance, que corresponde à atuação do professor, a motivação, que envolve o compromisso do professor em alcançar as metas, a habilidade, que está associada ao conteúdo profissional do professor, e toda a sua capacitação na área, e finalmente, a configuração do trabalho, que se refere às condições em que o professor atua, e que envolve também as características físicas do local e o contexto social de sua atuação (Silva; Lima, 2011).

A liderança escolar é, portanto, um meio de levar os colaboradores a atingirem objetivos relacionados à promoção da educação, de forma a atender bem a população e as suas expectativas, levando em consideração as necessidades dos alunos, suas diferenças, e fornecendo condições propícias para que o educador possa enfrentar todos os desafios de fazer com que o

aluno seja um cidadão digno, transformador da realidade do mundo em que o cerca e motivando-o sempre a continuar aprender e crescer em sua vida estudantil (Luck, 2009).

De forma geral, entende-se que a verdadeira liderança deve inspirar valores, ou seja, deve ser pautada no diálogo, na motivação dos colaboradores, na compreensão das culturas distintas e, sobretudo, no próprio valor dos membros, sejam eles docentes ou alunos. Só com base nesses valores é possível facilitar as mudanças necessárias à organização e propiciar o aumento da qualidade do ensino ofertado por eles (Trigo; Costa, 2008).

O conhecimento hoje passou a ser o principal fator do processo produtivo, deixando em segundo plano a máquina, a terra e o capital, tendo em vista que estamos já na chamada “era da informação” ou “do conhecimento”, em que os modelos de gestão não são os mesmos do início de fase industrial. Hoje os ambientes estão cada vez mais competitivos e as demandas são extensivamente pelo conhecimento. Assim, é preciso gerir o conhecimento de forma que as pessoas e as organizações se mantenham nesse meio competitivo (Santana et al., 2010).

Diante disso, entende-se que a liderança já é tomada como principal meio de gerir e fomentar as ações do conhecimento. Seja em nível básico, médio ou superior, todas as organizações de ensino necessitam de um líder, e o ensino em si precisa ser controlado por um bom líder, que contemple todas as características discutidas neste trabalho e busque sempre o melhor desempenho dos seus subordinados.

2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL

Quando falamos em Clima Organizacional, é importante considerar que se trata do ambiente interno de uma organização/instituição, incluindo subordinados, supervisores e direção.

Para Judge, Robbins e Sobral (2010) o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Segundo Matos & Almeida (2007, p.267), clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável.

Para Coda (1992), a percepção sobre o clima é um levantamento realizado com os colaboradores para que manifestem seus sentimentos em relação às variáveis que contribuem para a formação do clima organizacional, ou seja, como as pessoas veem o seu ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (1998), "Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento".

Nesse contexto, o relacionamento interpessoal em cada ambiente de trabalho deve ser saudável, independentemente de cargos ou funções, para que haja um ambiente harmonioso, satisfatório e produtivo.

De acordo com Luz (2003), clima organizacional está relacionado com o ânimo do funcionário e do seu grau de satisfação em relação à organização, em determinado momento.

Para Bergamini & Coda (1997, p. 98) clima organizacional nada mais é do que um indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos colaboradores no trabalho.

Bruxel & Junqueira (2011, p. 3) afirmam que "corresponde à qualidade do ambiente de trabalho que é percebido pelos colaboradores da organização e, conseqüentemente, pode influenciar no seu comportamento".

Portanto, é importante para toda instituição ter colaboradores felizes nas funções que estão exercendo, satisfeitos com o ambiente de trabalho e que, por sua vez trabalhem em harmonia, para que esta colha resultados positivos, e alcance os seus objetivos.

3. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO

3.1. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

3.1.1. Problema

Qual é, na perspectiva dos colaboradores de um Instituto Federal (IF) brasileiro, sua percepção do estilo de liderança nesse instituto e qual sua importância no clima organizacional e no funcionamento da instituição?

Qual é, na perspectiva dos colaboradores, o estilo de liderança da instituição de ensino em que trabalham?

Qual a importância do estilo de liderança no clima organizacional e no funcionamento da instituição?

3.1.2. Justificativa

A liderança é um tema estratégico e de grande importância dentro e fora das organizações educativas. Compreende-se o conceito de liderança como sendo um processo grupal de influência intencional exercida por um indivíduo (o líder) sobre os seus liderados. É, portanto, um processo de mão-dupla, que precisa, além da atuação do líder, da cooperação das pessoas na assimilação

das ações requeridas para que os objetivos finais sejam alcançados (Bennis, 2004, p.29).

Uma organização é formada por um conjunto de indivíduos, para a qual cada um deles traz suas ideologias, seus conceitos, seus preconceitos e toda uma bagagem de informações e pensamentos acumulados durante toda a sua vida. Neste contexto, o líder vê-se obrigado a buscar novas ideias, procurar desenvolver habilidades mais flexíveis, que contribuam para a melhoria na sua postura como líder e na sua capacidade de influenciar os seus liderados.

Os efeitos da globalização e os avanços constantes das tecnologias têm exigido do líder um perfil cada vez mais flexível, aberto a novas ideias e que valorize a capacidade individual de cada membro da equipe, para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos, como se requer numa instituição de ensino, objeto de estudo deste trabalho. Logo, conceber um ambiente estável e harmonioso, onde toda a equipe se sinta motivada e comprometida com o trabalho, é o grande desafio da liderança em tais instituições.

A liderança nas instituições de ensino é o fator principal, responsável pelo andamento de todo processo, seja bom ou ruim, por isso deve trazer visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a organização como um todo, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com um propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

Assim, pode-se dizer que o sucesso das instituições de ensino está ligado cada vez mais à existência de profissionais qualificados, com aptidão em liderança, portadores de habilidades capazes de amenizar os conflitos, resolverem mais facilmente os problemas quotidianos, e agirem de forma mais incisiva no processo motivacional de toda a equipe, aumentando assim as chances de alcançarem melhores resultados no final de todo esse processo.

Assim, este estudo justifica-se no momento em que se busca Investigar, na perspectiva dos colaboradores de uma instituição de ensino, a percepção do

estilo de liderança dessa instituição e sua influência no clima organizacional e funcionamento.

Espera-se que os levantamentos apontados neste estudo contribuam para caracterizar a liderança atual a partir da perspectiva dos liderados e, eventualmente, apontar caminhos de melhoria em relação aos aspectos investigados neste trabalho, o que poderá resultar em melhorias dos resultados acadêmicos/ escolares da instituição de ensino investigada.

3.2.OBJETIVOS

3.2.1.Objetivo geral

Investigar a percepção dos colaboradores de um Instituto Federal (IF) brasileiro sobre o estilo de liderança deste instituto e sua influência no clima organizacional e funcionamento da instituição.

3.2.2.Objetivos específicos

Os objetivos específicos são os norteadores que contribuirão para a concretização da pesquisa e permitem que seja delineado um plano característico para o estudo. Para tanto, os seguintes objetivos específicos são apresentados:

- a. Caracterizar o estilo de liderança no IF investigado a partir da percepção dos colaboradores;

- b. Conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional no IF investigado;
- c. Identificar a percepção dos colaboradores em relação à importância da liderança para o funcionamento do IF investigado.

3.3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.3.1. Natureza da pesquisa

Em consonância com os objetivos propostos, este trabalho apresenta uma pesquisa de natureza qualitativa.

A pesquisa qualitativa, segundo Moreira (2003), é um movimento atual, que se iniciou há pouco mais de duas décadas. Nesta abordagem, o pesquisador está imerso no fenômeno estudado e anota, com cuidado, tudo o que acontece nesse ambiente para, posteriormente, realizar a interpretação dos dados.

É importante destacar que a pesquisa qualitativa tem “a intencionalidade de estudar os sujeitos em estado natural, ou seja, o pesquisador não retira os indivíduos estudados de seu contexto, tampouco o altera, uma vez que o contexto determina as atitudes e respostas dos sujeitos” (Rosa, 2013, p. 52).

Segundo Laville e Dione (1999), a abordagem qualitativa apoia-se, como precedente, em uma categorização dos elementos.

Assim sendo, entre os diversos métodos de pesquisas de caráter qualitativo, escolheu-se o estudo de caso como método para a elaboração da pesquisa por permitir o estudo de uma unidade de forma aprofundada em um grupo de pessoas e assim, atingir os objetivos deste trabalho.

3.3.2. Estudo de caso

O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32). Ainda de acordo com Yin, o estudo de caso envolve uma investigação detalhada de um objeto ou fenómeno e de suas relações com o contexto no qual está inserido.

O estudo de caso pode ter abordagem qualitativa, quantitativa ou envolver essas duas modalidades de pesquisa. A presente pesquisa se utiliza da abordagem qualitativa, conforme mencionado acima.

De acordo com Carmo e Ferreira (1998), o estudo de caso qualitativo destaca-se como a) particularista, voltando-se para uma determinada situação, acontecimento ou fenómeno; b) descritivo, pois apresenta uma descrição do fenómeno em estudo; c) heurístico, uma vez que leva ao entendimento do fenómeno em estudo; d) indutivo, visto que a maioria dos estudos tem como fundamento o raciocínio indutivo; e holístico, pois leva em conta a realidade de sua globalidade, dando-se mais importância à compreensão dos processos do que dos produtos.

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi utilizado para investigar a percepção dos colaboradores de uma instituição de ensino acerca do estilo de liderança e sua influência no clima e o funcionamento organizacionais. Buscou-se aprofundar a compreensão do fenómeno investigado dentro de um contexto específico, como propõe Yin (2001).

3.3.3. Local de estudo

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi escolhido um dos campi do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), onde o pesquisador exerce suas atividades profissionais e sobre o qual detem conhecimento de sua história, desde a sua implantação.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), em consonância com a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi criado mediante integração dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas e Agrotécnicas e define-se como uma "instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus" (BRASIL, 2008). Possui natureza autárquica, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Assim como os demais Institutos Federais de Educação Tecnológica, disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o Ensino Médio até o nível superior e de pós-graduação lato-sensu, como mestrado e doutorado.

O IFTM é composto atualmente por seis campi, três campi avançados, um polo presencial e uma reitoria. Localizada em Uberaba, a reitoria é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição; sua estrutura administrativa é formada pela assessoria de gabinete e possui como órgãos de suporte à tomada de decisões, as Pró-Reitorias de Desenvolvimento Institucional, de Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação e Administração.

A instituição investigada tem como missão ofertar a educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática. Com uma visão bem definida, procura assumir-se como uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido.

No momento da coleta dos dados, o campus, em funcionamento há quatro anos, ofertava três cursos de nível técnico, nas áreas de logística, eletrotécnica e mineração, sendo os dois primeiros integrados ao ensino médio e o último na modalidade concomitante. O corpo discente contava com 400 alunos matriculados.

Definida a Instituição, realizou-se uma consulta prévia junto da Direção Geral do campus, apresentando a proposta de pesquisa no intuito de obter autorização para o desenvolvimento desta. Após essa prévia autorização da Direção, concluiu-se a redação do projeto de pesquisa e este foi submetido a um Comitê de Ética em Pesquisa, obtendo aprovação para o seu desenvolvimento. O projeto foi aprovado sob o parecer de número 1.929.235, em 16 de fevereiro de 2017.

A recolha de dados foi realizada no período de 12/05/2017 a 31/05/2017.

3.3.4.Participantes

O campus do IFTM, objeto desta pesquisa, possui uma estrutura de 56 (cinquenta e seis) colaboradores. Foi utilizado como critério de inclusão para participar deste estudo, o exercício de suas atividades no momento da recolha dos dados. Foram excluídos os colaboradores que ocupam cargos de liderança, visto que o objetivo do estudo foi avaliar, na percepção dos colaboradores, a liderança exercida por esses profissionais na coordenação da instituição.

Assim, foram excluídos nove colaboradores, que estavam afastados de suas atividades, bem como outros três colaboradores ocupantes dos cargos de liderança. Logo, foram convidados a participar deste estudo 44 colaboradores da instituição.

3.3.5. Técnicas de recolha de dados

Para a recolha dos dados foi elaborado um questionário utilizando a ferramenta “Google formulários”, contendo 10 questões fechadas e quatro questões abertas (anexo 1). Ao final da elaboração do questionário, gerou-se um link de acesso, que posteriormente, foi enviado através de e-mail para os 44 colaboradores selecionados para o estudo. Deste total, somente 30 colaboradores devolveram o questionário devidamente respondido.

3.3.6. Técnicas de tratamento de dados

As respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos 44 colaboradores, técnicos administrativos e professores, foram tratadas qualitativamente. Como não foi solicitada aos colaboradores a inclusão de seus nomes nos questionários, garantindo a confidencialidade, para fins de análise, os técnicos administrativos foram identificados como T1, T2, T3 etc., e os professores como P1, P2, P3 etc.

A análise foi feita à luz do referencial teórico apresentado, considerando-se três categorias, a partir das quais os dados foram agrupados e analisados. Essas categorias foram estabelecidas a partir dos objetivos centrais propostos no trabalho em consonância com os dados obtidos por meio do questionário: a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional, ao estilo de liderança e à importância da liderança para o funcionamento do IF investigado. Números e percentagens foram utilizados ao longo da análise a fim de oferecer ao leitor uma dimensão do fenómeno investigado, o que, de acordo com Maxwell (2010), é uma estratégia legítima e valiosa na pesquisa qualitativa, tornando os resultados mais claros e compreensíveis. Nesse

sentido, figuras, como gráficos e tabelas, foram utilizados para apresentar, de maneira sucinta, os resultados encontrados.

4. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos dados serão apresentadas a seguir.

4.1. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO ESTILO DE LIDERANÇA NO IF INVESTIGADO

Aqui serão mostradas as percepções dos colaboradores participantes da pesquisa em relação ao estilo de liderança predominante no campus e como este tem influenciado o clima organizacional.

Os colaboradores apresentaram suas percepções sobre a atuação da liderança considerando-se algumas características. De acordo com dados recolhidos, a maioria dos colaboradores afirma que a liderança do campus atua de forma descentralizada, permitindo a participação da equipe nas suas decisões: 23 colaboradores afirmaram que as permissões, por parte da liderança, acontecem frequentemente ou sempre, enquanto seis colaboradores disseram que acontecem às vezes e um colaborador (P8) afirmou que nunca acontecem.

Embora haja o relato de um dos colaboradores afirmando que a liderança não permite a participação da equipe nas suas decisões, pode afirmar-se, a partir das respostas dos demais colaboradores, que a liderança atua de forma transparente, dando abertura para que a equipe participe das suas decisões (Gráfico 2).

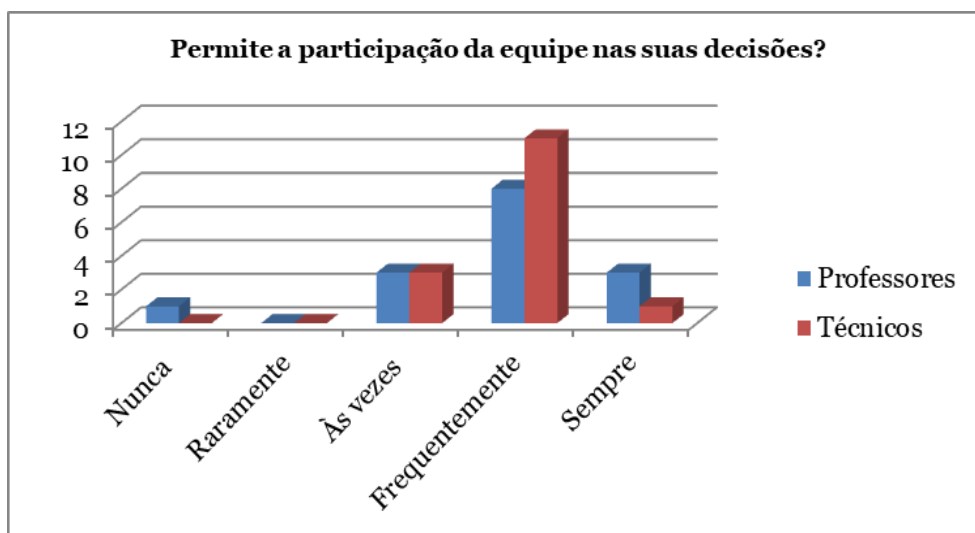


Gráfico 2: Percepção dos colaboradores em relação à liberdade de participação nas decisões da liderança.

Da mesma forma, ao serem questionados sobre o sentimento de segurança nas decisões tomadas pela equipe de líderes do campus, 26 colaboradores responderam que a liderança transmite segurança frequentemente ou sempre, ao passo que três colaboradores afirmam que às vezes isso acontece e um colaborador (P.8) diz que isso raramente acontece.

Isso é importante, pois, reforça a literatura já apresentada neste trabalho, Gaspar e Portásio (2009), o verdadeiro líder se preocupa com as relações interpessoais, e a figura do líder esta pautada em características pessoais como carisma, segurança e respeito, de forma que seja ele um colaborador com vistas ao melhor desempenho da organização.

Neste contexto, percebe-se que a equipe acredita na sua liderança, o que demonstra um fortalecimento na relação de confiança e também de segurança no que se refere às decisões tomadas por ela, conforme mostrará o gráfico a seguir:

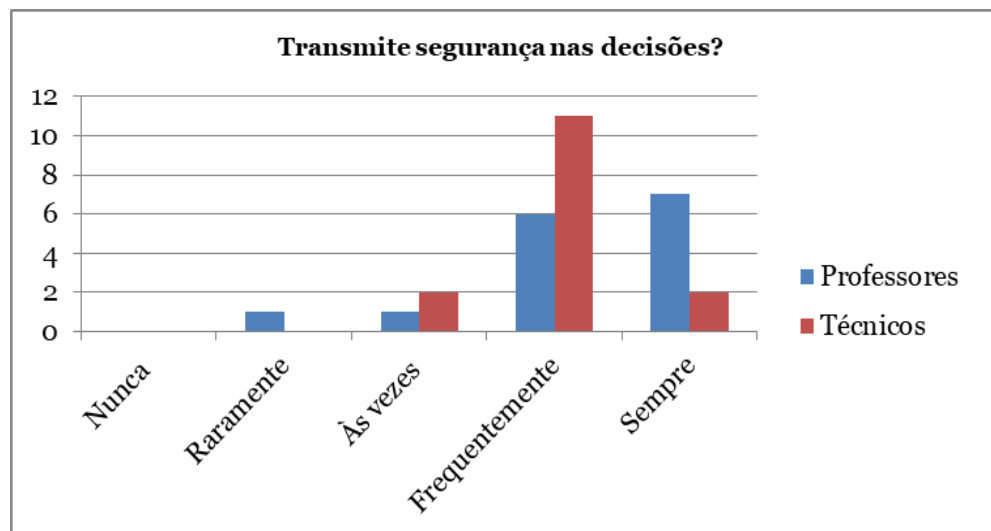


Gráfico 3: Percepção dos colaboradores em relação à equipe de liderança transmitir segurança nas suas decisões.

Para o bom êxito de toda organização, o respeito precisa estar inserido em todas as situações. Nesse sentido, os colaboradores quando questionados se consideram/percecionam que a liderança os trata com respeito, 29 afirmaram que a liderança da instituição respeita a sua equipe: eles declararam que o respeito acontece frequentemente ou sempre e um colaborador (P8) declarou que o mesmo acontece às vezes.

Segundo Ferreira (2013), a liderança procura identificar a satisfação dos funcionários com seus supervisores quanto ao respeito, feedback, autonomia e apoio. Aqui, a equipe se mostra satisfeita com o tipo de tratamento recebido por parte da atual liderança, o que caracteriza uma relação respeitosa entre líderes e equipe (Gráfico quatro).



Gráfico 4: Percepção dos colaboradores em relação ao respeito da liderança

Após o relato dos colaboradores em relação ao respeito da atual liderança ao tratá-los, desta vez eles foram questionados sobre a conduta positiva dos seus líderes e sua contribuição para um clima agradável e positivo dentro da instituição. As respostas a essa questão mostraram que: 26 colaboradores destacaram que tal conduta ocorre frequentemente ou sempre, enquanto quatro colaboradores disseram que somente às vezes ela acontece.

Diante dos dados obtidos nessa pesquisa, nota-se que a conduta apresentada pela liderança do IF atinge as expectativas de sua equipe e por consequência cria um ambiente positivo e favorável, o que contribui para um clima organizacional agradável (Gráfico 5).

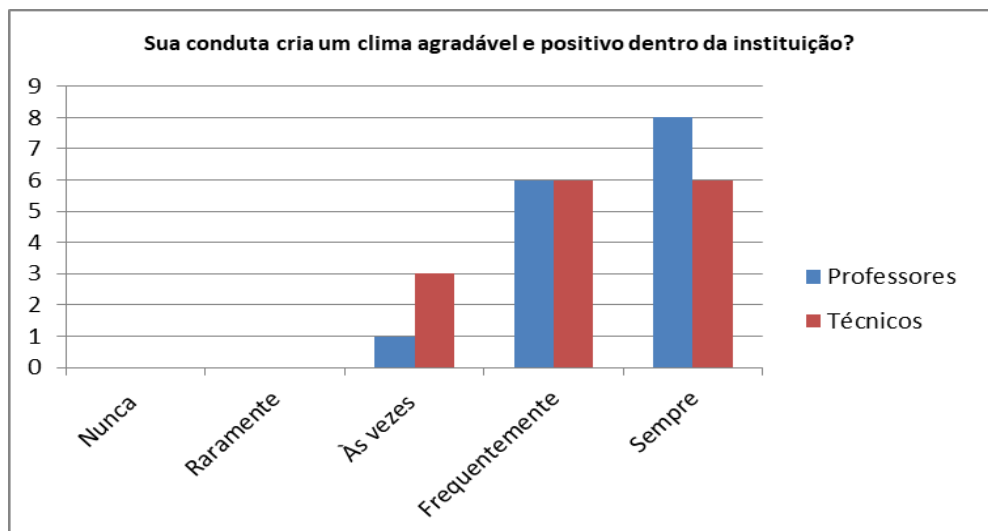


Gráfico 5: Percepção dos colaboradores sobre a conduta da equipe de liderança e sua influência no clima da instituição.

Do mesmo modo, ao serem questionados se a atual liderança consegue promover o envolvimento (integração) da equipe de colaboradores, 17 colaboradores disseram que isso acontece frequentemente ou sempre, enquanto 10 colaboradores disseram que às vezes isso acontece e três colaboradores (P1, P8, P15) afirmaram que isso raramente acontece. Assim, os dados revelaram que existe uma fragilidade nesse quesito (Gráfico 6). A liderança necessita, portanto, de estabelecer estratégias que consigam promover de maneira mais eficiente o envolvimento/integração da equipe de colaboradores, visando ao alcance dos objetivos propostos, afinal, se os colaboradores não se sentem integrados na equipe, não estarão motivados nem compartilharão de objetivos e metas comuns.

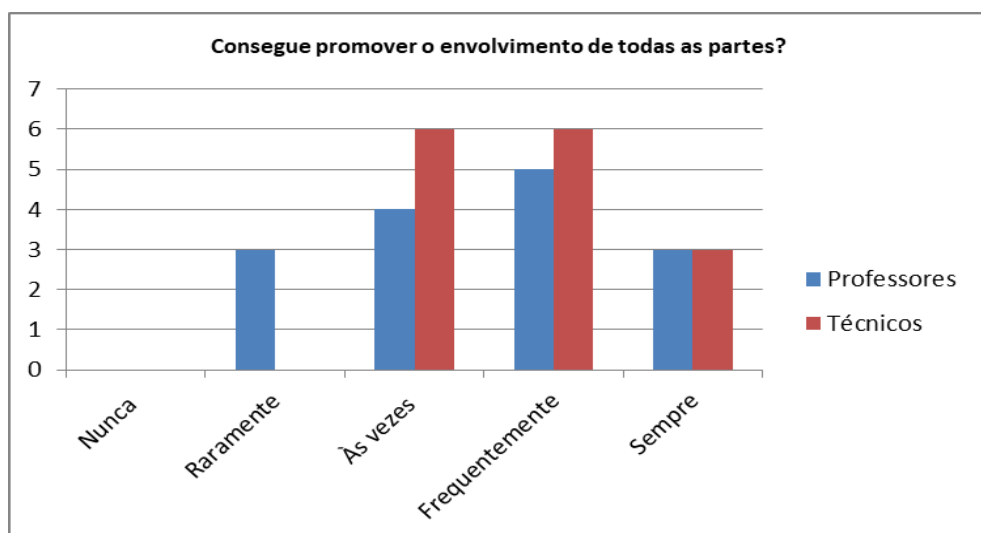


Gráfico 6: Percepção dos colaboradores em relação à capacidade da equipe de liderança de promover envolvimento/integração da equipe de colaboradores.

Quando os colaboradores foram questionados se a liderança se relaciona bem com toda a comunidade académica, foram obtidas as seguintes respostas: 24 colaboradores afirmaram que a atual liderança se relaciona bem frequentemente ou sempre, enquanto quatro colaboradores (dois professores e dois técnicos) afirmaram que às vezes e dois colaboradores (P1, P8) disseram que isso raramente acontece.

Diante disso, a pesquisa revela que a liderança da instituição dispõe de um bom relacionamento com a equipe, conforme mostrado no gráfico a seguir.

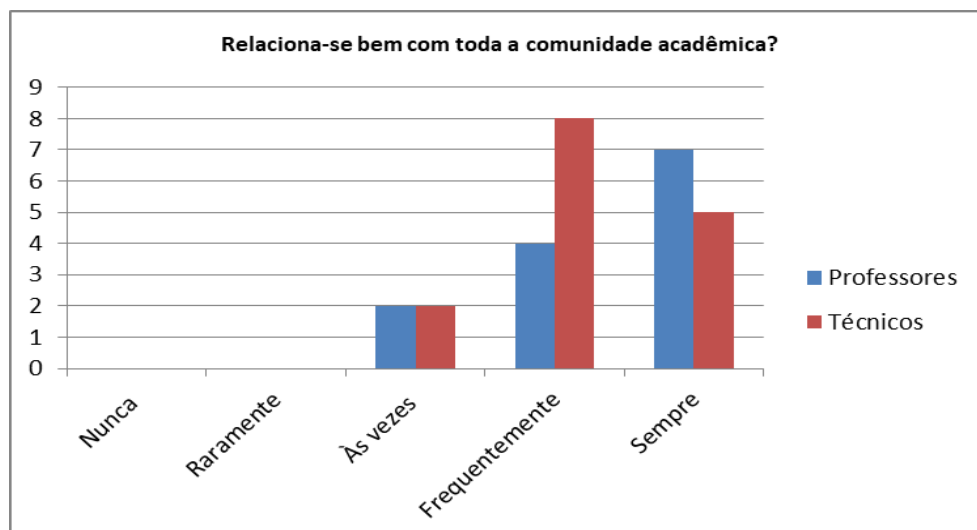


Gráfico 7: Percepção dos colaboradores sobre o relacionamento da liderança com a comunidade acadêmica.

Outro quesito de grande relevância em qualquer tipo de relação é o diálogo. Este assume um papel muito importante para o bom andamento das relações em qualquer ambiente, seja pessoal ou profissional. Neste contexto, ao serem questionados se a liderança da instituição oferece aos colaboradores abertura ao diálogo, dos 30 participantes da pesquisa: 24 afirmaram que essa abertura acontece frequentemente ou sempre, enquanto quatro colaboradores afirmaram que ela às vezes acontece, e dois (P8 e T1) afirmaram que isso raramente acontece.

Através dos dados obtidos, observou-se que os colaboradores percebem na liderança do *campus* a qualidade de dialogar com a equipe no seu dia-dia. Isso é muito importante, pois corrobora que, quanto mais a organização utiliza a transparência, a abertura e o diálogo com os seus colaboradores, mais possibilidades surgirão para que desenvolvam confiança nessa instituição (Duluc, 2001, como citado em Mendonça, 2013). Desse modo, as pessoas podem expressar as suas ideias e os seus pensamentos, sem receio de serem julgadas.

Conforme mostrará o gráfico a seguir.

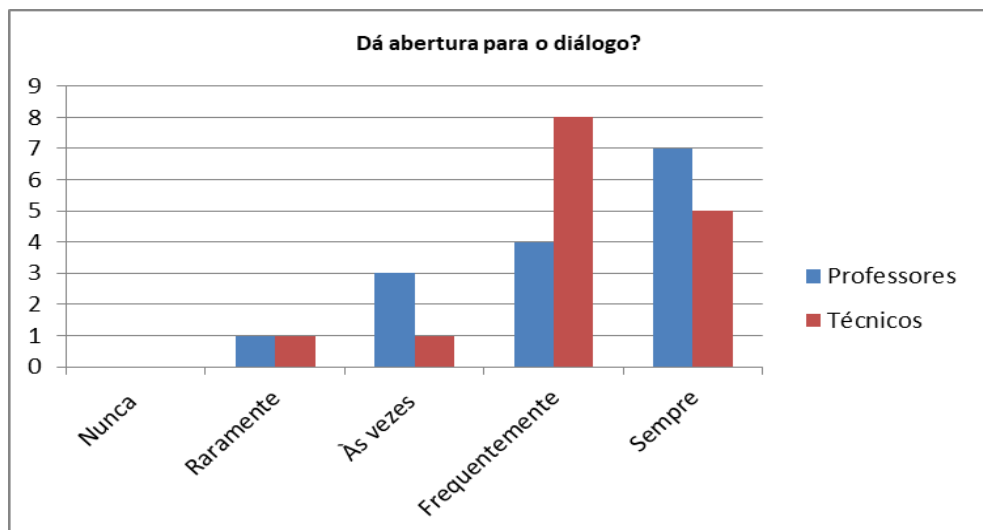


Gráfico 8: Percepção dos colaboradores sobre a liderança dar abertura ao diálogo.

Da mesma forma, ao serem questionados se a atual liderança possui a característica de saber ouvir a opinião das pessoas: 25 colaboradores relataram que a atual liderança sabe ouvir as pessoas e isso acontece frequentemente ou sempre, enquanto quatro colaboradores dizem que isso às vezes acontece, e um participante (P8) diz que isso raramente acontece.

Através da pesquisa, observou-se que a liderança do campus investigado sabe ouvir a opinião das pessoas, o que além de contribuir para um clima harmonioso e produtivo dentro da instituição, contribuirá para o seu crescimento individual e coletivo (Gráfico 9).

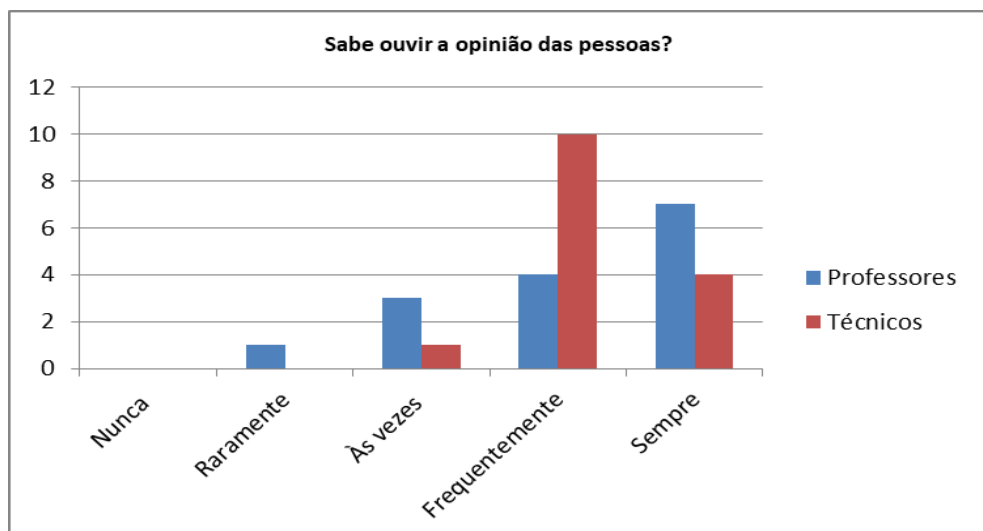


Gráfico 9: Percepção dos colaboradores sobre a liderança sabe ouvir a opinião das pessoas?

Outra questão importante direcionada aos participantes foi em relação aos conflitos. Ao serem questionados se a atual liderança do campus consegue administrar com naturalidade as situações de conflitos: 23 colaboradores relataram que frequentemente ou sempre isso acontece, enquanto cinco colaboradores (Técnicos) relataram que às vezes e dois colaboradores (P1, P8) relataram que raramente acontece.

Conforme já mostrado no início deste trabalho, para resolver o conflito, a primeira coisa a se fazer é admitir que ele existe e que está influenciando negativamente a atuação da equipe (Macêdo et al., 2007). Partindo dessa afirmação, os dados revelaram que a liderança se tem mostrado capaz de administrar com naturalidade os conflitos, mas que ainda sim precisa trabalhar melhor a sua imagem para um determinado grupo de colaboradores que ainda não perceberam essa qualidade nos seus líderes. Conforme demonstra os dados no gráfico abaixo:

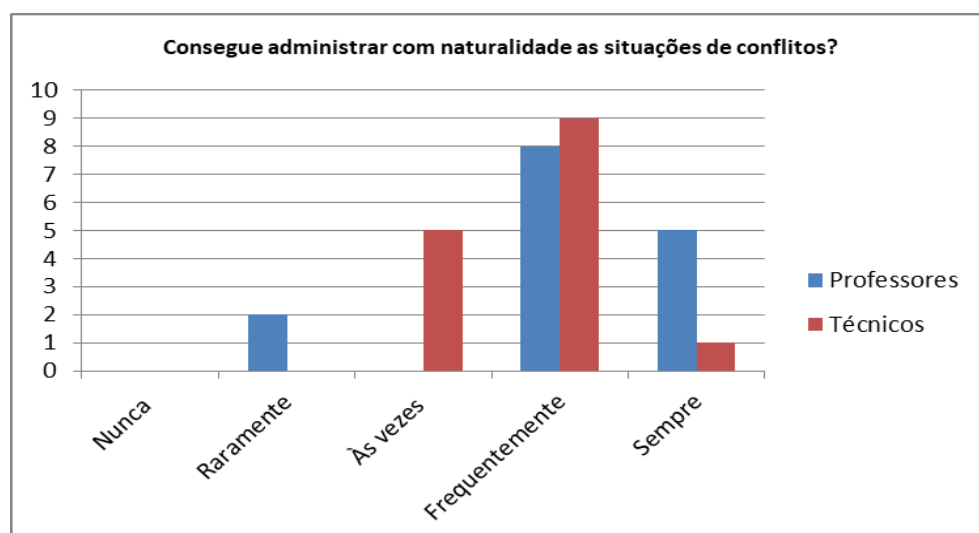


Gráfico 10: Percepção dos colaboradores sobre a capacidade que tem a liderança em administrar com naturalidade as situação de conflitos?

Outro quesito muito importante no papel da liderança de um instituto é o reconhecimento do desempenho da equipe. Ao serem questionados sobre essa característica, 21 colaboradores acusaram que a liderança do campus reconhece com frequência ou sempre o desempenho da equipe, enquanto sete colaboradores (quatro professores e três técnicos) acusaram que tal reconhecimento só acontece às vezes e dois colaboradores (um professor e um técnico) acusaram que tal reconhecimento raramente acontece.

Aqui observou-se que o reconhecimento da liderança em relação ao desempenho da equipe acontece, mas que existe, embora pequeno, um grupo de colaboradores que apesar de satisfeitos com a instituição, necessitam de algo que os ajude a sentirem motivados. Nesse sentido, algo que poderá contribuir para sua motivação é o reconhecimento pelo seu trabalho. Conforme já dito anteriormente, principais fatores determinantes para a motivação são a responsabilidade pelo trabalho, a autonomia e a busca pelo **reconhecimento** (Neves, 2002; Cunha et al., 2007; Lameiras, 2010).

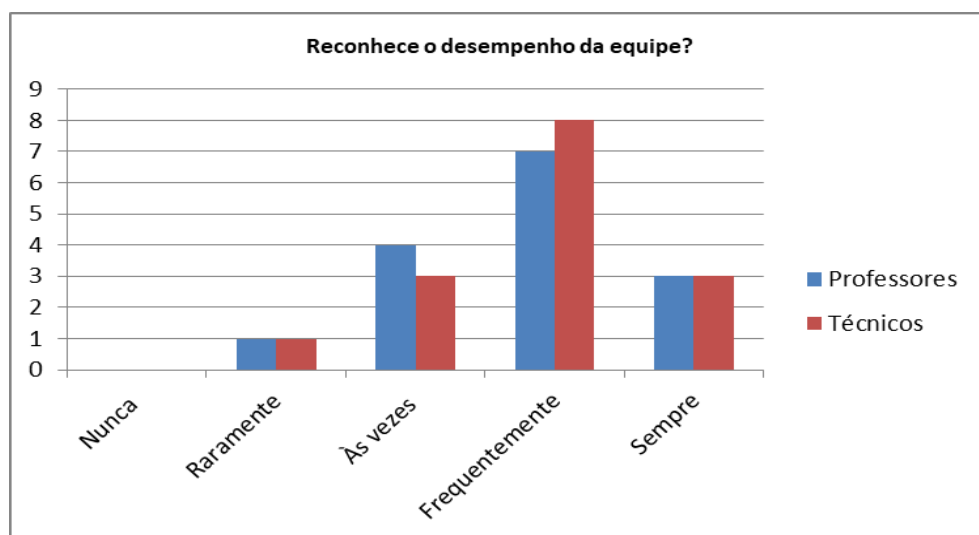


Gráfico 11: Reconhece o desempenho da equipe?

4.2. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL DO IF INVESTIGADO

Conforme já mencionado na revisão da literatura, de acordo com Luz (2003), clima organizacional está relacionado com o ânimo do funcionário e o seu grau de satisfação em relação à organização em determinado momento. Segundo Matos e Almeida (2007, p.267), trata-se da “qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas”. Assim, o clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável.

Nesse sentido, para Coda (1992), a percepção sobre o clima organizacional é um levantamento realizado com os colaboradores para que manifestem seus sentimentos em relação às variáveis que contribuem para a formação desse clima, ou seja, como as pessoas veem o seu ambiente de trabalho. Por meio desta pesquisa foi possível obter uma visão geral de como está o ambiente organizacional na ótica dos colaboradores, no que se refere ao nível de satisfação, motivação e qualidade da relação entre líderes e liderados.

Para melhor entender a realidade do fenômeno, inicialmente buscou-se identificar o nível de satisfação dos colaboradores em trabalhar na instituição, focalizando-se a qualidade do relacionamento com a liderança e o nível de confiança na atuação da equipe de liderança da instituição.

De acordo com os dados obtidos, a maioria se mostra muito satisfeita em relação a esse quesito: 26 colaboradores consideram seu nível de satisfação como excelente ou muito bom, e quatro colaboradores, o consideram bom, conforme demonstrado no gráfico 12.

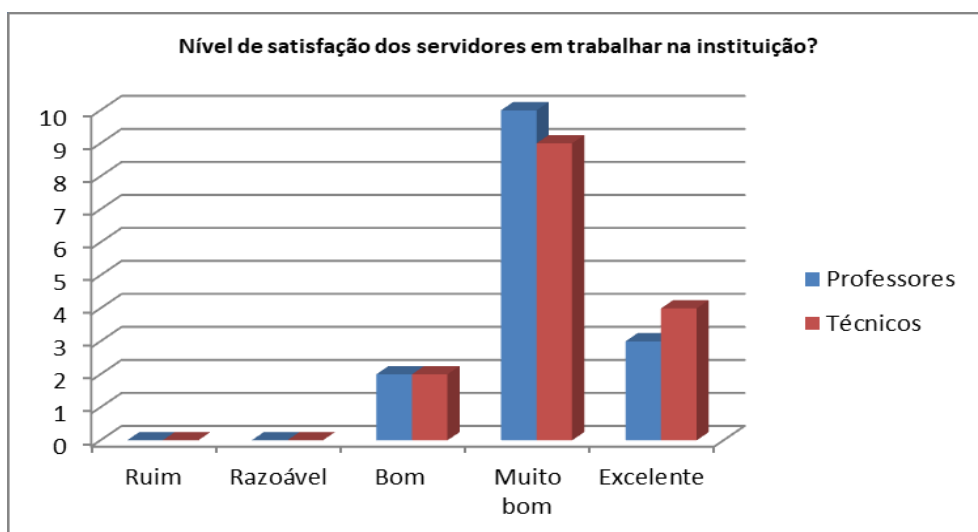


Gráfico 12: Satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho na instituição.

Do mesmo modo, quanto perguntados se estão motivados em seu ambiente de trabalho, todos os colaboradores responderam afirmativamente e destes, 28 afirmaram que sua motivação exerce influência no desempenho da sua função (Gráfico 13).

Ou seja, a análise dos dados revelou que a instituição tem sido capaz de proporcionar, por meio de sua equipe de liderança, um ambiente harmonioso, satisfatório e prazeroso. Isso é importante, porque, conforme pontuamos na revisão da literatura neste trabalho, para que a instituição caminhe bem os seus colaboradores precisam estar felizes no seu ambiente de trabalho, o que vai de encontro à opinião de Luz (2003), ao afirmar que clima organizacional está relacionado com o ânimo do funcionário e seu grau de satisfação em relação à organização em um determinado momento.

Os dados corroboram a literatura em relação à importância da motivação e satisfação no desempenho profissional, o que resulta na boa qualidade do ambiente de trabalho, que foi percebida pelos colaboradores da instituição.

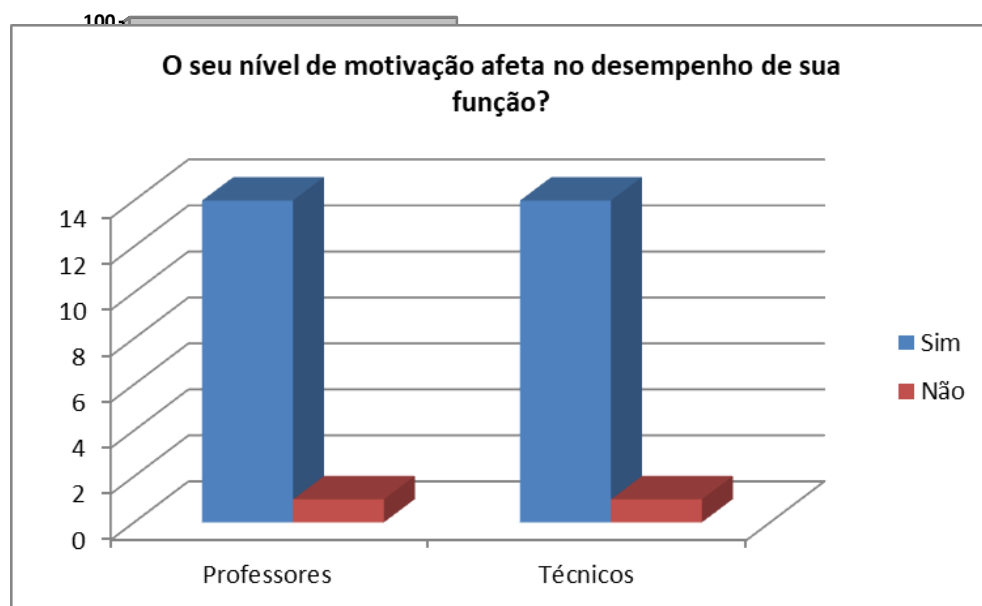


Gráfico 23: Percepção dos colaboradores sobre o impacto do nível de motivação no desempenho da função.

No que diz respeito à relação entre os colaboradores e seus líderes, todos os colaboradores declararam conhecer as pessoas que integram a equipe de liderança e, ao se referirem à qualidade do relacionamento com a liderança, 22 colaboradores consideram-na muito boa ou excelente, seis a consideram boa e apenas dois, neste caso professores, a consideram razoável. A tabela 1 a seguir, apresenta as respostas obtidas relativamente à qualidade do relacionamento dos colaboradores com a equipe de liderança da instituição, considerando-se separadamente as respostas dos professores e dos técnicos administrativos.

Tabela 1: Qualidade do relacionamento com a liderança da instituição

	Professores	Técnicos
Ruim	0	0
Razoável	2	0
Bom	2	4
Muito bom	8	8
Excelente	3	3

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao nível de confiança na equipe de liderança da instituição, 28 dos colaboradores respondentes, o relataram como excelente ou muito bom, um colaborador (professor) o relatou como bom e um colaborador (professor) o considerou razoável. A tabela 2 seguinte mostra separadamente as respostas dos colaboradores quanto a este quesito.

Tabela 2: Nível de confiança na atuação da equipe de liderança da instituição

	Professores	Técnicos
Ruim	0	0
Razoável	1	0
Bom	1	0
Muito bom	7	8
Excelente	6	7

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme enfatizado anteriormente neste trabalho, a confiança é fundamental na atuação do líder, pois permite aos subordinados acreditarem em suas ações e metas propostas, com a certeza de que não serão prejudicados. Dessa forma, conquistar a confiança dos subordinados é indispensável para o sucesso da liderança e para o desempenho da organização (Alves, 2013). E esta pesquisa demonstrou que a liderança do campus tem desempenhado positivamente o seu papel, e conquistado a confiança da equipe de colaboradores.

4.3. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO À IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO INVESTIGADA

Quando perguntados sobre a importância da liderança para o funcionamento da instituição, 29 respostas foram obtidas. Apenas um participante [T4] não respondeu a essa questão. Os colaboradores destacaram a importância da liderança para a integração da equipe, a motivação e o clima organizacional, planejamento, direcionamento e coordenação das ações, a gestão de recursos e a eficácia nos resultados.

Dois colaboradores destacaram o papel da liderança para a integração da equipe. De acordo com P11, a liderança assume um papel importante de “intermediadora das ações entre colaboradores e reitoria”. P8, por sua vez, destaca a importância da liderança no sentido de “propiciar a integração do grupo para um trabalho mais eficaz na instituição”.

Conforme mencionado, o campus investigado integra um instituto formado por seis campi, três campi avançados, um polo presencial e uma reitoria. Muitas das ações e tomadas de decisões realizadas no campus são feitas a partir de deliberações por parte da reitoria. Assim, pode-se afirmar que esse processo requer a integração entre Reitoria, liderança do campus e

colaboradores no geral, que deve ser, de fato, um dos papéis a serem desempenhados pela liderança.

Três colaboradores destacaram que a liderança tem um papel importante na motivação dos colaboradores e no clima organizacional. Para T15, “um líder pode, através de sua atuação, motivar ou desestimular sua equipe de trabalho”. Do mesmo modo, para P1, “a liderança é responsável por manter o ambiente agradável para se trabalhar...” e para P15 “os líderes são pessoas capazes de influenciar os colaboradores (...) e os motivarem a alcançar os objetivos propostos”.

No que diz respeito ao planejamento, direcionamento e coordenação, T14 afirmou que a liderança assume um papel de suma importância, pois com ela, o controle, o planejamento e a organização fluem de forma adequada. Já P12 disse que a importância da liderança está no fato de ela ser o cerne de uma equipe, ou seja, estar no centro do controle, à frente na condução dos trabalhos. Para P3, a liderança é responsável por dar um “tom” no funcionamento da instituição. P7, por sua vez, pontuou que “a liderança é essencial para o desenvolvimento e funcionamento de toda a instituição”.

Alguns colaboradores pontuam, de maneira mais específica, a importância da liderança no direcionamento de suas ações, como mostram os excertos a seguintes:

“(...) a liderança tem importância total, pois funciona como bússola, direcionando as tomadas de decisões”. (P10)

“a liderança é quem conduz a equipe para os objetivos da instituição”. (T10)

“(...) a liderança é responsável por conduzir à equipe para um objetivo” (P4)

“Liderança é importante para se atingir o objetivo do trabalho centrado, todos trabalhando em prol do campus”. (T6)

Além disso, P2 destaca que “a relevância da contribuição do líder consiste na disseminação dos valores da instituição e isso faz com que as pessoas entendam a melhor forma de desenvolvimento de suas atividades e de apresentação dos resultados”, sendo, caracterizada, por P6, como uma “engrenagem mestra” da instituição.

A partir da análise das respostas obtidas, é possível afirmar que os colaboradores do campus atribuem importância da liderança no que se refere ao planejamento, direcionamento das ações e na coordenação da equipe, bem como do campus do IF investigado. Isso é importante, pois corrobora o que afirma Gramigna (2002): “liderar consiste em unir experiências e esforços do grupo no sentido de atingir os objetivos da organização, contemplando parcerias e estimulando a atuação contínua e consciente, bem como o crescimento da equipe”.

Conforme já dissemos a liderança nas instituições de ensino é o fator principal, responsável pelo andamento de todo processo, seja bom ou ruim; por isso, deve trazer visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a organização como um todo, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com um propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

P15 e P4 destacam a importância da liderança na gestão dos recursos (financeiros) e de pessoal. Para P15, a liderança é “muito importante para a boa gestão dos recursos e pessoal” e para P4 a liderança é “extremamente relevante, já que (...) é responsável por (...) administrar todos os recursos, financeiros, materiais e humanos”.

Por fim, os colaboradores destacam o papel da liderança para a eficácia dos resultados na instituição. O colaborador T13 afirmou que a liderança é de grande importância, pois “traz bons frutos”. Já T1 afirmou que “a liderança está diretamente relacionada aos resultados (bons ou ruins)”, portanto é muito importante. T15, por sua vez, destaca que “a liderança é muito

importante em qualquer instituição. Uma boa liderança tem a capacidade de obter bons resultados para a empresa”.

Esses resultados corroboram a importância do líder como um motivador quando cria um ambiente propício para os indivíduos trabalharem com confiança, sem incertezas nas tarefas a serem executas, de forma que apresentem expectativa em seus trabalhos, tendo a convicção de que seus esforços e desempenho não serão em vão, mas os levarão a alcançar os resultados esperados (Chiavenato, 2008).

Por fim, de acordo com a análise global dos dados, a liderança na instituição de ensino investigada poderia ser caracterizada como sendo democrática, pois corrobora a relação direta e frequente do líder com seus subordinados, agindo com menor controle e maior flexibilidade no relacionamento com eles. O colaborador passa a ter condições favoráveis à sua atuação, trabalhando com orientação, confiança e motivação dada a ele pelo seu líder (Ramos, 2004).

5. **CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de um Instituto Federal (IF) brasileiro acerca do estilo de liderança desse instituto e sua influência no clima organizacional e funcionamento da instituição.

Para isso, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa em um dos campi da instituição, onde o pesquisador exerce suas atividades profissionais e sobre o qual tem conhecimento de sua história, desde a sua implantação. Os dados foram recolhidos a partir de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, o qual foi enviado automaticamente para o e-mail dos 44 colaboradores da instituição, sendo estes professores e técnicos administrativos. Deste total, 30 colaboradores retornaram o questionário devidamente respondido.

O estudo revelou que a maioria dos colaboradores se mostra muito satisfeita em relação ao clima organizacional da instituição. Todos os colaboradores se dizem motivados em seu ambiente de trabalho, destacando que o nível de motivação exerce influência no desempenho de sua função.

No tocante à relação entre os colaboradores e seus líderes, todos os colaboradores declararam conhecer as pessoas que integram a equipe de liderança e, ao se referirem à qualidade do relacionamento com a liderança, consideram-na muito boa ou excelente. O mesmo se revelou em relação ao nível de confiança na equipe de liderança da instituição. Este foi considerado pela maioria dos colaboradores como excelente ou muito bom. Ou seja, a liderança do campus tem desempenhado positivamente o seu papel, conquistando a confiança da equipe de colaboradores.

O estudo ainda mostrou que a maioria dos colaboradores afirma que a liderança do campus atua de forma descentralizada, permitindo a

participação da equipe nas suas decisões, o que leva a concluir que a liderança atua de forma transparente e flexível.

Quando questionados sobre o sentimento de segurança nas decisões tomadas pela equipe de líderes do campus, os colaboradores, em sua maioria, demonstraram confiança e afirmaram que a liderança, frequentemente ou sempre, transmite segurança. Assim, percebeu-se que os colaboradores acreditam no modo como a liderança atua, o que demonstra um fortalecimento na relação de confiança e também de segurança no que se refere às tomadas decisões. .

A equipe se mostra satisfeita com o tipo de tratamento recebido por parte da atual liderança, o que caracteriza uma relação de respeito entre líderes e colaboradores. Além disso, a maior parte dos colaboradores também afirmou que a liderança consegue, frequentemente ou sempre, resolver situações de conflito.

Os colaboradores também pontuaram que a atual liderança sabe ouvir a opinião dos colaboradores e reconhecer o desempenho da equipe. Ademais, notou-se que a conduta apresentada pela liderança da instituição atinge as expectativas de sua equipe criando um ambiente positivo e favorável, o que contribui para um clima organizacional agradável. Todavia, os colaboradores apontaram que a liderança não consegue eficientemente promover o envolvimento (integração) de todos, o que pode comprometer o desenvolvimento individual e, sobretudo desmotiva-los a trabalhar em equipe.

Quanto à importância da liderança para o funcionamento da instituição, os colaboradores destacaram sua importância para a integração da equipe, a motivação e o clima organizacional, o direcionamento das ações, a gestão de recursos e a eficácia nos resultados.

Conclui-se que a liderança, sob o ponto de vista dos colaboradores da instituição investigada, se caracteriza como democrática por agir com menor controle e maior flexibilidade, dando liberdade a todos de expressarem suas opiniões e participarem diretamente das suas decisões. Conclui-se ainda, que

o modo como a liderança atua contribui para um clima positivo e agradável, propovendo a satisfação e motivação de seus colaboradores, além disso, ocupa um papel muito importante para o funcionamento da instituição.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, F. L. D. (2011). *Motivação e liderança: uma análise do papel do líder no processo de motivação*.
- Alcarde, E. (2013). *O líder e sua importância para a empresa*. Três Lagoas/MS: AEMS.
- Alves, R. D. J. M. (2013). *Autonomia e liderança: um estudo sobre as perspectivas dos diretores relativamente à liderança transformacional no quadro de uma autonomia decretada* (Doctoral dissertation), Lisboa.
- Araujo, C. G. (2015). O processo de formação de líderes: ascensão, qualificação e processo de seleção de líderes, Curitiba.
- Arruda, Â. F., Chrisóstomo, E., Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Azevedo, I.; Costa, S. I. (2004). *Secretária – um guia prático*. (4ª ed.). São Paulo: Senac.
- Bennis, W. (2004). *A essência da liderança*. (11 ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- Bernardinho. (2006). *Transformando suor em ouro*. (3ª ed.). Sextante.
- Bergamini, C. W. (2008). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

- Bolívar, A. (2009). Liderar as escolas no séc. In XXI: uma liderança para a aprendizagem. Conferência Uma Liderança para a Aprendizagem.
- Bowditch, J. L.; Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Brasil. Secretaria de educação profissional e tecnológica. Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Plano de desenvolvimento institucional. Acessado em 20/09/2017. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/pdi/arquivos/pdi2014_2018.pdf.
- Bruxel, A. Junqueira, A.G.W. (2011). Gestão de Pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. *Revista Destaques Acadêmicos*: ano 3, n. 1.
- Burns, J. M. Leadership. (1979). New York: Harper Forchbooks.
- Carlos, C. M. G., Bazon, S., & de Oliveira, W. O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista UNAR*, v.5, n.1, p.2-16, 2011.
- Campello, M. L. C. (2011). Gestão de Pessoas: o papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Acessado em 11/04/2017. Disponível em: <http://www.professores.aedb.br/seget/artigos11/57214716.pdf>.
- Campos, H. L., Araujo, E. M., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. *Revista Gestão & Planejamento-G&P*, 14(3).
- Ceccon, J. J. (2007). Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. *Revista da Administração PUCRS*, v. 18, n. 2, p. 103-122.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. (2001). *Teoria Geral da Administração*. (6ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coda, R. (1992). *Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica*. São Paulo: Roberto Coda. Tese de doutorado apresentada à Universidade de São Paulo. São Paulo. Brasil.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: Bergamini, C. & Coda, R.(1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, C. V. M.; Silva, M. J. M. C. A. (2010). Os desafios da liderança no mundo corporativo. Anuário de Produção Acadêmica Docente, v.4, n,7.
- Day, C.; Sammons, P.; Hopkins, D et al. (2009). The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report. Nottingham: National College for School Leadership.
- D’Avilla, A. A. (2012). *Motivação e Liderança*. Rio Grande do Sul: A. A. D’Avilla. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Carazinhos, Brasil.
- Dione, J., & Laville, C. (1999). *A construção do saber*. Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas, 1.
- Duluc, A. (2001). Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas. Lisboa: Instituto Piaget

Durante, D. G. (2005). Liderança: Um desafio constante aos gestores. *Secretariado Executivo em Revista*, v.1.

Enciclopédia, Mirador Internacional. (1987). São Paulo: Enciclopédia Britânica do Brasil. 20 v.

Ervilha, A. J. L. (2008). *Liderando equipes para otimizar resultados*. NBL Editora.

Fernandes, J. P.; Silva, L. F. (2015). *Estudo sobre o papel e desempenho do líder dentro das organizações*. Artigo: FAPI. São Paulo.

Ferreira, P. I. (2013) *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. LTC Editora.

Gainza, F. F. A. (2011). Papel del líder en la dirección estratégica. Acessado em 22/08/2017. Disponível em <<https://www.gestiopolis.com/papel-lider-direccion-estrategica/>>

Gaspar, D. J.; Portásio, R. M. (2009). Liderança e Coaching – Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 13, n.18, p.17-41.

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.

Goleman, D. O (2002). *O que faz um líder*. Harvard Business Review. (Trad.) Wanderlan Bringhenti. Rio de Janeiro: Campus.

Hargreaves, A. (1998). Os professores em tempos de mudança. O trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna. Alfragide - Portugal: McGrawHill de Portugal.

Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. E.P.U.

- Jordão, S. D. (2004). *A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Tecer Liderança.
- Keller, E., & Aguiar, M. A. F. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e Cultura*. Londrina, 20(39), 91-113.
- Lameiras, E. O. S. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector de saúde*. 2010. 244f. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Laville, C.; Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. UFMG, Editora. 1999.
- Lima, J. A. (2010). *O diretor escolar: uma leitura crítica à luz dos estudos sobre a eficácia da escola*. Conferência proferida no “VI Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar: A Emergência do Diretor da Escola – Questões Políticas e Organizacionais”, Departamento de Educação, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Lima, L. (2011). Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. *Educação: Teoria e Prática*, v.21, n.38.
- Lima, N.; Patha, L. A. (2014). Os desafios da liderança de equipes de projetos em organizações matriciais: um estudo de caso em uma multinacional do setor automotivo. *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo. 11p.
- Limongi-França, A. C.; Arrelano, E. B. (2002). *Liderança, poder e comportamento organizacional*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo, Curitiba.
- Luck, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.

Luke, M. (2001). Treinar a liderança ou a liderança no treino ou ambas. *Revista Treino Esportivo*, Lisboa, v. 114.

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Ricardo Luz. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.

Macêdo, I. I.; Rodrigues, D. F.; Johann, M. E. P.; Cunha, N. M. M. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. (9ª ed.). Editora FGV, Rio de Janeiro.

Marques, W. L. (2007). O líder não acontece por acaso. Clube de Autores.

Matos, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. (2007). *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro: E-papers.

Maxwell, J. C. O. (2008). *Livro de ouro da liderança*. Editora: Thomas Nelson. Brasil.

Maxwell, J. A. (2010). Using numbers in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(6), 475-482.

Mendonça, D. J. M. (2013). *A influência da liderança no contexto escolar: um estudo etnográfico numa organização educativa*. Dissertação de Mestrado apresentada à Iniversidade da Madeira.

Montalvo, J. J. M. (2002). *Dimensões da cultura organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho de docentes do ensino superior*. Minas Gerais: J. J. M. Montalvo. Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, Brasil.

MOREIRA, M. A. (2003). Pesquisa em ensino: aspectos metodológicos. Texto de Apoio N°19 do Programa Internacional de Doutorado em Ensino de

Ciências da Universidade de Burgos, Espanha, em convênio com a UFRGS.
Acessado em 25/09/2017. Disponível em:
<<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/pesquisaemensino.pdf>>

- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho*. (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, S. N. (2011). Liderança e produção de subjetividade na era da performance. *Revista de Psicologia*, v.2, n.2, p.61-69.
- Prates, M. L.; Aranha, A. (2010). Loureiro, A. Liderança: supervisão e aprendizagem partilhada na escola atual. *Revista de Educação*, v.2, n.1.
- Ramos, G. A. (2004). Liderança no Contexto Organizacional. Apostila de Administração de RH do 7º; Curso de Administração-UFPEL. Pelotas.
- Rego, A.; Carvalho, T. (2002). Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidência confirmatória de constructo. *Psicologia: teoria e pesquisa*. Brasília, DF, v.18, n.1, p.17-26, jan/abr.
- Ribeiro, M. I.; Bento, A. (2010). As dimensões e práticas de liderança dos professores alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo. In: Actas do I Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. (9ª ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P.; Judge; T. A.; Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. (14ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, I. (2010). *Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras*. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP.

Rosa, P. R. da S. (2013). Uma introdução à pesquisa em Ensino de Ciências. Campo Grande: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Acessado em 20/06/2017. Disponível em: <http://www.paulorosa.docente.ufms.br/Uma_Introducao_Pesquisa_Qualitativa_Ensino_Ciencias.pdf>

Santana, J. Q.; Tecchio, E. L. (2010). Cunha, C. J. C. A. O papel do líder no processo de gestão do conhecimento. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur.

Santiago, F. Z. (2007). *Liderança – Características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: F. Z. Santiago. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade FUMEC, Belo Horizonte. Brasil.

Santos, F. B.; Tecchio, E.; Fialho, F. A. P. (2014). Liderança autêntica e gestão do conhecimento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, Três Corações, v.12, n.1, p.579-588, jan./jul.

Silva, C. F. (2007). *O poder nas organizações: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores*. Minas Gerais: C. F. Silva. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Brasil.

Silva, C. M. C.; Peixoto, R. R.; Batista, J. M. R. (2011). A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, v.13, n.12, p.195-206.

Silva, S. M.; Lima, J. A. (2011). Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, v.45, n.1, p.111-142,.

Souza, C. L. (2013). Recrutamento e retenção de talentos como gestão estratégica. *Revista Administração e Negócios*.

- Stoner, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Tanure, B.; Duarte, R. G. (2007). Trajetórias de vida e liderança. *Revista GV Executivo*, v.6, n.1, jan./fev.
- Duarte, T. T. (2014). Liderança e clima organizacional.
- Teixeira, G. M.; Silveira, A. C.; Bastos neto, C. O. S. (2006). *Gestão estratégica de pessoas*. (Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tolfo, S. R. (2004). A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C. et al. *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Torquato, G. (2001). *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Tupinambá, A. C. R. (2012). Empreendedorismo e Liderança: Perspectivas e Desafios Atuais. *Revista Psicologia*, v.12, n.1, p.73-84, jan/abril.
- Trigo, J. R.; Costa, J. A. A. (2008). liderança nas organizações educativas: a direção por valores. *Avaliação da Política Pública Educacional*, v.16, n.61, p.651-582.
- Vieira, F. et al. (2006). No Caleidoscópio da Supervisão: Imagens da Formação e da Pedagogia. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Walumbwa, F. O. (2008.). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Assinale um dos seguimentos abaixo, do qual vc faz parte:

- ☐ Professor
- ☐ Técnico Administrativo

2. Há quanto tempo trabalha na instituição?

3. Qual o seu nível de satisfação em trabalhar na instituição?

- ☐ Ruim
- ☐ Razoável
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom
- ☐ Excelente

4. Você se sente motivado(a) no seu ambiente de trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. O seu nível de motivação afeta no desempenho de sua função?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Você conhece as pessoas integrantes da equipe de liderança da instituição?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Como você considera o seu relacionamento com a liderança da instituição?

- ☐ Ruim
- ☐ Razoável

- ☐ Bom
- ☐ Muito bom
- ☐ Excelente

8. Qual é o seu nível de confiança na atuação da equipe de liderança da instituição?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
1 = Ruim 5 = Excelente

9. Como você enxerga a Liderança da instituição em que você trabalha considerando as atitudes relacionadas abaixo?

Permite a participação da equipe nas suas decisões?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Trata os subordinados com respeito?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Sua conduta cria um clima agradável e positivo dentro da instituição?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Consegue administrar com naturalidade as situações de conflitos?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre

Transmite segurança nas decisões?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Reconhece o desempenho da equipe?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Consegue promover o envolvimento de todas as partes?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Relaciona-se bem com toda a comunidade acadêmica?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Dá abertura para o diálogo?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre
Sabe ouvir a opinião das pessoas?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre

10. Em sua opinião, qual a importância da liderança para o funcionamento da instituição?

11. Na sua visão, quais seriam os pontos fortes da atual liderança?

12. Quais seriam os pontos fracos, na sua percepção?

13. Você concorda com o estilo de liderança exercido na sua instituição?

☐ Sim

☐ Não

14. Se você estivesse na liderança da instituição, o que faria diferente?